ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджмента

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА

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

Бишкек 2022

УДК [33+005](082)

А 43

Рецензенты:

С.Дж. Чолбаева – д-р экон. наук, профессор Кыргызского экономического университета имени Мусы Рыскулбекова;

Ж.З. Жумалиева – канд. экон. наук, доцент Кыргызского экономического университета имени Мусы Рыскулбекова;

О.Г. Романович – канд. экон. наук, доцент КРСУ им. Б.Н. Ельцина.

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 СТУДЕНТА: сб. материалов, подготовленных в рамках научно-исследовательской работы студентов направления «Менеджмент» / под общ. ред. А.А. Рахманалиевой. Бишкек: КРСУ, 2022. 142 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, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ФАТИМА ЧИНШАНЛО
Влияние факторов внешней среды
на деятельность туристической компании ……..……..5
ТЕМИР ХОВАЛЫГ
Критерии эффективности современного руководителя ..…….……13
КИРИЛЛ ФИРСОВ
Развитие малых предприятий
в условиях диверсификации хозяйственной деятельности ……20
НАЗИРА АКИМЖАН КЫЗЫ
Цифровизация. Инструменты цифрового брендинга ……..…..31
ВАЛЕРИЯ ЛЫКОВА
Анализ конфликтов в проектах ……..……..……42
АНАСТАСИЯ КАРТАВЦЕВА
Зависимость уровня риска
от уровня цифровой трансформации организации ..……..……57
ВЛАДИСЛАВ ПОЗДНЯКОВ
Риски при продвижении бренда ……...64
ВЯЧЕСЛАВ ФЕДОТОВ
Гостиничный бизнес и пандемия:
специфика организации работы в новых условиях ……72
ВЕРОНИКА СМОЛЕВА
Управление специфическими рисками в торговой деятельности ……....82
ЕВГЕНИЙ БАКАРАСОВ
Современные аспекты проектного управления
в потребительской кооперации .....……..…88
АДИНАЙ ДЖУНУШАЛИЕВА
Гармонизация интересов водного бассейна как важный фактор
экономического развития стран Центральной Азии 93
ЖИБЕК ТАВАКАЛ КЫЗЫ
Влияние факторов на международное ценообразование
в современных условиях ……..……103

УЛЬЯНА КРИВОШЕЕВА
Бизнес-планирование
как основа развития предприятия в малом бизнесе ……114
ТАТЬЯНА ЧЕТВЕРИКОВА
Преимущества и недостатки
акционирования государственных предприятий ……124
РАСИТА ПЛОТНИКОВА
Обоснование и оценка рынка сбыта в малом бизнесе ...……135

Чиншанло Фатима,
магистрантка 1-го курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление бизнес-проектами»)

Научный руководитель: канд. эконом. наук, доцент
О.Г. Романович

Влияние факторов внешней среды на деятельность туристической компании

Аннотация. В статье рассматривается понятие «внешняя среда» с точки зрения различных ученых, а также исследуются внешние факторы среды туристической компании.

Ключевые слова: внешняя среда туристической компании, туризм, внешние факторы, факторы, влияющие на внешнюю среду туристических организаций.

Annotation. The article considers the concept of external environment from the point of view of different scientists and also researches external factors of environment of the tourist company.

Key words: external environment of the tourist company, tourism, external factors, factors that influence the external environment of the tourist organizations.

Туризм является важной экономической отраслью, вносящий значительный вклад в мировой ВВП, который за 2019 год составлял 10,4 %, или $9,2 трлн. Сложившаяся ситуация привлекает внимание стран, в которых есть условия для развития туризма. Кыргызстан, как страна с удивительной природой и культурными достопримечательностями, также заинтересована в развитии и совершенствовании своей туристической отрасли.

По данным национального статистического комитета КР, с каждым годом доля сферы туризма в ВВП увеличивается, при этом максимальный показатель был отмечен в 2019 году, который составил 5,1 % [1]. Невзирая на данные положительные моменты, доля сферы туристической деятельности в ВВП на протяжении последних лет остается незначительной (4.5 %). Стоит отметить, что в 2020 году в связи с карантинными мерами, вызванными коронавирусной

инфекцией (COVID-19), удельный вес сферы туризма в ВВП составил 2,9 %, что ниже, чем в 2006 году (показано на рисунке 1).

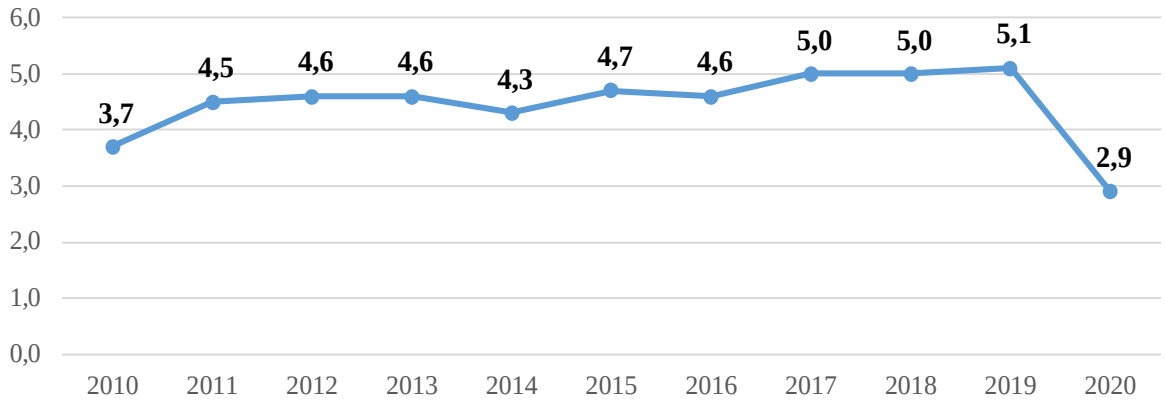


Рисунок 1 – Доля сферы туристической деятельности в ВВП КР (в %)

В настоящее время туристическим компаниям приходиться действовать в изменяющихся условиях, на которые влияют разнообразные отношения, возникающие в процессе взаимодействия с другими экономическими и политическими субъектами. В этой ситуации компаниям следует уделять внимание именно повышению эффективности функционирования туристической отрасли в условиях нестабильности. Управление внешней и внутренней средой как раз и выступает направлением повышения эффективности работы туристической отрасли.

В нашей статье мы будем рассматривать именно внешнюю среду туристической компании, так как, на наш взгляд, изучение внешних факторов позволит увидеть организации возможные опасности и потенциал, с которыми она может столкнуться.

Рассматривая понятие «внешняя среда», мы можем обратиться к определениям, которые были представлены следующими авторами:

П.Ф. Друкер говорит, что внешняя среда связана с предпринимательской деятельностью. В понимании автора «предпринимательская деятельность инициируется внешней средой и направлена во внешнюю среду» [6].

О.Д. Коль представляет внешнюю среду в виде совокупности двух относительно самостоятельных подсистем:

• макроокружения;

• непосредственного взаимодействия [7].

З.М. Горбылева говорит о том, что по отношению к туризму «экономическая среда представляет собой внешнее окружение, совокупность определенных условий, оказывающих существенное воздействие на функционирование и результативность туристической системы» [4].

По мнению Д.Л. Бикташевой, внешняя среда характеризуется «совокупностью активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении организации и влияющих на различные сферы его деятельности» [2].

В нашей работе мы будем опираться на определение Д.Л. Бикташевой, где, на ее взгляд, внешняя среда характеризуется следующими признаками: «взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность» [2].

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это воздействие изменения одного фактора на другие. Как пример можно привести ситуацию, при которой будет происходить увеличение новых рабочих мест, что может привести к снижению уровня безработицы и росту ровня доходов населения. Вследствие увеличения доходов население сможет тратить больше финансовых средств на отдых и путешествия.

Сложность внешней среды выступает в виде определенного числа факторов, на которые туристическая компания должна вовремя среагировать. Оценка сложности происходит в зависимости от размера компании. Так, по словам Д.Л. Бикташевой, «для небольшого туристического агентства число факторов может быть не более пяти (местное законодательство, уровень жизни населения данной местности, уровень конкурентности рынка, социальная активность жителей региона, уровень их мобильности), а для крупного туристического холдинга – более 30 (политическая и экологическая обстановка, демографический состав, политический режим, религиозный и национальный

аспекты, курс валют, состояние исторических и культурных памятников, климат и многие другие)» [2].

Под подвижностью внешней среды понимается скорость, с которой происходят изменения в среде компании.

Неопределенность внешней среды является функцией, зависящей «от количества информации, которой располагает фирма по поводу конкретного фактора внешней среды, а также функцией уверенности в ее точности. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения» [3].

На внешнюю среду оказывают значительное влияние внешние факторы. Они могут выступать в виде условий, которые компании не могут изменять или контролировать, но для своего успешного функционирования организации должны постоянно проводить мониторинг внешних факторов.

Внешнюю среду туристической компании подразделяют на две составляющие: микросреду и макросреду.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются на прогнозы.

Внешняя микросреда (среда прямого воздействия) – это поставщики, посредники, персонал, туристы, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на организацию.

Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия) – это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые не оказывают немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них.

Исследования факторов внешней среды организации проводят по различным методам, в основном используются методы: SWOT-анализ; PEST-анализ; Метод ICEDRIPS.

SWOT-анализ – метод, позволяющий выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить возможности и угрозы, с которыми может столкнуться организация.

PEST-анализ – это метод для анализа внешней среды предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли.

Метод ICEDRIPS представляет собой «систему раннего предупреждения», что позволяет заранее предугадать потенциальные угрозы и предвидеть возможности.

Далее рассмотрим туристическое агентство ОсОО «Главтур, Бишкек», которое находится на рынке Кыргызстана уже более 20 лет и имеет слоган «Надежность, проверенная временем!». Для оценки факторов внешней среды туристического агентства ОсОО «Главтур, Бишкек» был проведен анализ микро- и макросреды функционирования компании (таблица 1, 2).

Таблица 1 – Микросреда туристического агентства ОсОО «Главтур, Бишкек»

Поставщики • авиакомпании; • страховые компании; • отели и гостиницы; • банки	*Посредники* • небольшие авиакассы (у которых нет прямого доступа на оформление авиабилетов, туров, отелей и т. д.).
Туристы • молодожены; • большие семьи; • корпоративные клиенты; • студенты.	*Конкуренты* • турагентство Kyrgyz Concept; • турагентство Travel Advisor.

Пандемия COVID-19 нанесла сокрушительный удар по туризму и стала для туристической отрасли самым серьезным вызовом за все время ее существования. Примечательно, что закрытие границ никак не повлияло на желание людей отдыхать и познавать мир. Такая тенденция наблюдается не только в Кыргызстане, но и в других странах мира, где людям давали передышки от полного карантина. Режим ограничений изменил не только направления поездок, но и привычки путешественников. Например, люди чаще стараются

самостоятельно организовывать свои путешествия, не обращаясь в туристические агентства.

Таблица 2 – Макросреда туристического агентства ОсОО «Главтур, Бишкек» (PEST-анализ)

Политические факторы • политическая нестабильность; • пандемия коронавируса COVID-19; • санкции против РФ; • ужесточение получения виз в ряд стран.	*Экономические факторы* • нестабильный курс валют; • уровень инфляции; • слабая покупательская способность.
Социальные факторы • отсутствие сбережений у некоторой части населения; • боязнь поездок за рубеж; • боязнь авиаперелетов; • незначительное число туристов, умеющих самостоятельно организовать отдых за рубежом.	*Технические факторы* • ограниченные возможности на системы бронирования; • современные и удобные транспортные средства (прежде всего авиация).

Что касается западных санкций против РФ, туристы перестали бронировать туры, но туроператоры возлагают надежды на развитие туризма в страны, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Постоянные изменения в законодательстве побуждают руководство вносить изменения в деятельность предприятия. Боязнь поездок за рубеж и отсутствие накоплений служат большим барьером для большинства людей при организации отдыха. Из-за этого люди отказываются от путешествий. Незначительное число туристов, умеющих самостоятельно организовать отдых за рубежом, не пользуются услугами компании, а это значит, что большинство людей нуждаются в услугах туристических фирм. Внедрение новых технологий требует достаточного финансирования, что возможно при росте числа клиентов организации.

PEST-анализ туристического агентства ОсОО «Главтур, Бишкек» позволил сделать вывод о том, что внешняя среда оказывает сильное влияние на предприятие. Наиболее значительное влияние на компанию оказывают политические и экономические факторы.

По результатам, полученным с помощью анализа, можно выделить следующие рекомендации: проводить усиленный мониторинг за политической

ситуацией в мире, за ростом и снижением курса валют, а также за появлением новых тенденций в технологическом развитии, которые способны влиять на изменение рынка.

Литература:

1. Туризм в Кыргызстане: 2016–2020. Бишкек: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики, 2021. 61 с.
2. *Бикташева Д.Л.* Менеджмент в туризме / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. М: Инфра, 2015. 272 с.
3. *Скобкин С.С.* Менеджмент в туризме: учебное пособие. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018. 445 с. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=37645737 (дата обращения: 3.03.2022).
4. *Горбылева З.М., Шамардина И.А.* Система ограничений и условия, определяющие возможности и эффективность деятельности организаций туризма // Научный журнал. 2017. №9 (22). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ogranicheniy-i-usloviya-opredelyayuschie-vozmozhnosti-i-effektivnost-deyatelnosti-organizatsiy-turizma (дата обращения: 12.04. 2022).
5. *Кабанова Е.Е., Ветрова Е.А.* Основы менеджмента и маркетинга в сфере туризма: учебное пособие. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=47270274 (дата обращения: 12.04.2022).
6. *Друкер П.Ф.* Менеджмент. Вызовы XXI века// Научный журнал, 2017. №13 – 69 с. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=20262902 (дата обращения: 12.04.2022).
7. Коль О.Д. Маркетинг в туристской индустрии: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс]. М.: Юрайт, 2019. 355 с. – URL: // https://urait.ru/bcode/433487 (дата обращения: 16.05.2022).

References:

1. Turizm v Kyrgyzstane 2016 2020 [Tekst] Bishkek Natsionalnyi statisticheskii komitet Kyrgyzskoi Respubliki 2021 61 c

2. Biktasheva, D. L. Menedzhment v turizme [Tekst] D L Biktasheva L P Gievaia T S Zhdanova Infra M 2015 272 s
3. Skobkin, S. S. Menedzhment v turizme uchebnoe posobie [Tekst] REU im G V Plekhanova g Moskva 2018 445 s // https://elibrary.ru/item.asp?id=37645737
4. Gorbyleva, Z. M., SHamardina, I. A. Sistema ogranichenii i usloviia opredeliaiushchie vozmozhnosti i effektivnost deiatelnosti organi-zatsii turizma Nauchnyi zhurnal 2017 №9 (22) // [Elektronnyi resurs] – Rezhim dostupa // https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ogranicheniy-i-usloviya-opredelyayuschie-vozmozhnosti-i-effektivnost-deyatelnosti-organizatsiy-turizma
5. Kabanova, E. E., Vetrova, E. A. Osnovy menedzhmenta i marketinga v sfere turizma: uchebnoe posobie [Tekst] / 2021 – 232 s. // https://elibrary.ru/item.asp?id=47270274
6. Druker, P. Menedzhment. Vyzovy 21 veka: statia // Nauchnyi zhurnal. 2017 №13 [Tekst] – 69 s. // https://elibrary.ru/item.asp?id=20262902
7. Kol, O. Dю Marketing v turistskoi industrii uchebnik i praktikum dlia akademicheskogo bakalavriata [Elektronnyi resurs] / M.: Izdatelstvo IUrait, 2019. – 355 s. // https://urait.ru/bcode/433487 .

Ховалыг Темир,
магистрант 1-го курса СибУПК
направления «Менеджмент»
(профиль «Управление рисками»)

Научный руководитель: канд.
эконом .наук,
доцент Н.В. Беликова

Критерии эффективности современного руководителя

Аннотация. Статья посвящена критериям эффективности руководителей организаций. Особый акцент делается на условия формирования грамотного и продуктивного руководства современными менеджерами. Расмотрена зависимость развития организации от личности руководителя.

Ключевые слова: руководитель, эффективность деятельности руководителя, критерии, личная эффективность руководителя.

Annotation. The article is devoted to the criteria for the effectiveness of the heads of organizations. Particular emphasis is placed on the conditions for the formation of competent and productive leadership by modern managers. The article examines the dependence of the organization's development on the personality of the leader.

Key words: leader, effectiveness of the leader, criteria, personal effectiveness of the leader.

Одно из основных условий эффективной деятельности организации – высокая личная эффективность деятельности руководителя, так как многие проблемы являются именно следствием низкой эффективности управленческого процесса.

Актуальность данного вопроса не вызывает сомнения: от определения правильных критериев, которые позволяют оценить, насколько грамотно и компетентно справился с задачами менеджмента руководитель, зависит и дальнейшее развитие подразделения или всей организации. С одной стороны, эффективность управления во многом зависит от уровня обучения и подготовки руководителя, его психологической настройки, нацеленности и мотивации. С другой – работа управленца очень сложна. Но хорошими руководителями не

всегда рождаются, ими становятся. Как стать эффективным руководителем? На этот вопрос мы попытаемся ответить.

В современной литературе все критерии эффективного руководства принято делить на психологические и непсихологические (рисунок 1).

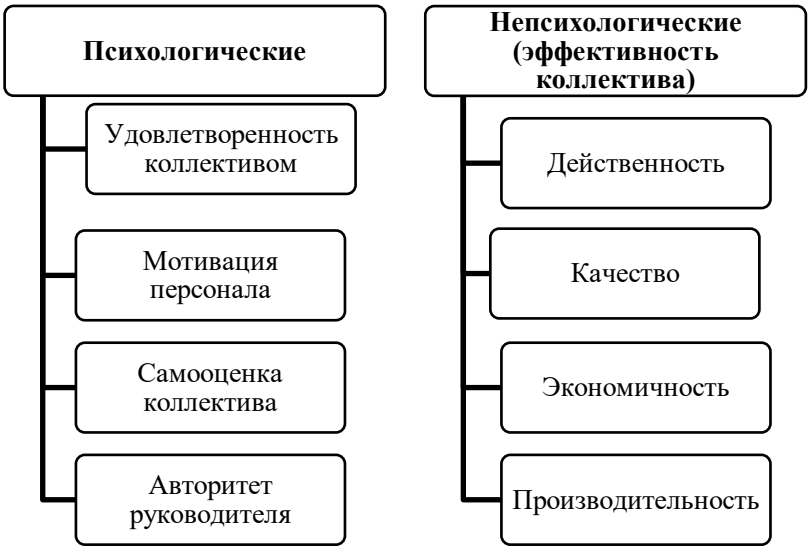


Рисунок 1 – Основные критерии эффективности менеджера

Так, Р. Кричевский разделил их на несколько групп. К первой группе критериев он отнес такие показатели качества жизни компании, как удовлетворенность условиями труда и мотивация персонала в деятельности всей компании. Вторым критерием является самооценка руководителя и оценка, даваемая менеджеру вышестоящим руководством, коллегами по горизонтали и, конечно же, подчиненными. К третьей группе критериев относятся данные психологического тестирования кандидатов в менеджеры, показатели эффективности решений управленческих задач в различных ситуациях. Следующая группа критериев связана с карьерой руководителей [1].

Каждый руководитель должен быть профессионалом и применять компетентностный подход в решении управленческих задач. В этом помогут знания и умения эффективно управлять бизнес-процессами и людьми.

На рисунке 2 представлены основные навыки, которые нужно применять руководителю для эффективного руководства.

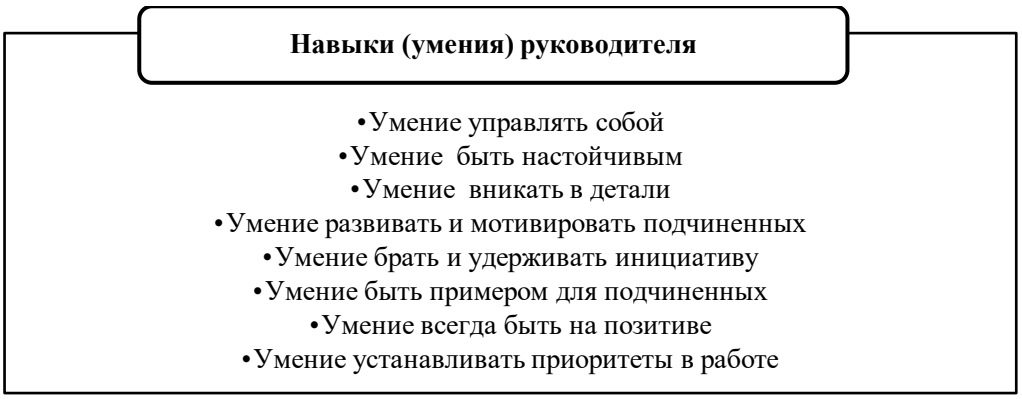


Рисунок 2 – Основные навыки эффективного руководителя

Так что же должен уметь руководитель для эффективного руководства?

1. Уметь управлять собой. Человек только тогда сможет руководить подчиненными, когда научится управлять собой. Для этого руководитель должен научиться управлять своими мыслями и чувствами, должен обладать хорошей реакцией и адекватным поведением.

2. Уметь быть настойчивым. Настойчивость – это способность человека добиваться поставленной цели, даже если это потребует больших усилий и придется потерпеть временные неудачи. Для настойчивого человека характерно отсутствие сомнений и колебаний при достижении поставленной цели, он не боится трудностей и преград, встречающихся на пути. Настойчивость – это не разовое проявление силы воли, так как зачастую для достижения одной намеченной цели приходится разрешить несколько задач, а с этим может справиться только настойчивый человек.

3. Уметь вникать в детали. Только повышенное внимание к деталям может привести к правильному решению. В то же время это громадный интеллектуальный труд – на пределе человеческих возможностей и достаточно затратный по времени. Поэтому руководителю при принятии решений приходится постоянно балансировать между затратным вниманием к деталям и не затратным общим представлением.

4. Уметь развивать и мотивировать подчиненных. Отношение к трудовой деятельности у работников разное, поэтому так важно эффективно их мотивировать. И здесь очень важен личный пример руководителя, который воздействует на подчиненных в плане их развития, самовыражения и отношения

к труду. Мотивация персонала на успех – это одна из важнейших предпосылок эффективной деятельности организации.

5. Уметь брать и удерживать инициативу. Без личной инициативы руководителя не будет движения вперед, но никогда не следует забывать народную поговорку «инициатива наказуема». Поэтому любая инициатива должна быть разумна, аргументирована, своевременна и, главное, полезна.

6. Уметь быть примером для подчиненных. Причем в этом случае руководитель должен не делать работу напоказ. Но тяжело поддерживать репутацию без результативности и в хорошем морально-психологическом климате в коллективе. Поэтому руководитель собственным примером должен показать подчиненным, как правильно и грамотно делать ту или иную работу.

7. Уметь всегда быть на позитиве. Быть на позитиве – значит вдохновлять подчиненных, хвалить их за успехи и всегда улыбаться.

8. Уметь устанавливать приоритеты в работе. Устанавливать приоритеты в профессиональной деятельности необходимо, чтобы не было переутомления и просрочек в выполнении главных задач, ведь решая много второстепенных дел, можно забыть или не успеть сделать главное.

Нужно быть готовым к тому, что потенциальный руководитель обладает не всеми качествами эффективного лидера. Но над повышением личной эффективности как руководителя надо постоянно работать. А чтобы понять, каких качеств руководителя не хватает, можно взглянуть глазами подчиненных, например, можно организовать тестирование или анкетирование работников. Так можно узнать мнение подчиненных о методах и стиле руководства и оценить авторитет руководителя [2].

Итак, необходимо сделать совершенной привычку управлять организацией каждый день. При руководстве от случая к случаю нельзя достичь своевременного и качественного выполнения персоналом поставленных перед ним задач. И помешать этому может много причин. Например, занятость руководителя в осуществлении нового проекта или в текущей работе. В таких случаях к выполнению своих непосредственных управленческих функций

руководитель приступает либо при наступлении кризисной ситуации, либо в освободившееся время. Как правило, это свойственно недавно назначенному руководителю, который до этого успешно работал на более низкой должности. Он был хорошим специалистом и продолжает выполнять свои вчерашние функции, а обязанности по руководству откладываются на завтра. Сложно совмещать управление с текущей деятельностью, поэтому крайне важно установить приоритеты.

Достаточно часто руководители допускают другую ошибку. Они считают, что главный секрет эффективного руководителя в подборе профессиональных кадров, которыми не надо управлять, ведь они профессионалы. Но это не так: на рынке труда нет столько профессиональных кадров, кроме того, для управления такими кадрами необходимо не меньше, а чаще всего и больше времени и опыта.

Руководитель должен управлять личной эффективностью. И начинаться управление должно с планирования и управления приоритетами. Одной из чаще встречаемых проблем управления заключается в том, что существенная, а иногда и большая часть времени уходит на решение текущих вопросов, а не стратегических важных. Причина – отсутствие должной организации работы руководителя. Чтобы наиболее эффективно использовать рабочее время, следует правильно расставлять приоритеты, оптимально планировать и организовывать свой труд, исходя из выбранных приоритетов.

Чтобы стать хорошим руководителем, необходимо научиться планировать время, не допуская его неоптимальную трату. Можно пытаться делать все одновременно, но это имитация бурной деятельности, которая ни к чему хорошему не приведет. Итог такой организации труда – хаос, отсутствие результатов, неудовлетворенность собственников организации, «профессиональное выгорание» руководителя [3].

Для создания оптимальной системы управления рабочим временем можно сделать следующее:

– ежедневный учет и анализ потраченного рабочего времени;

– объединение временных промежутков в блоки по конкретным задачам;

– высвобождение достаточного времени для решения приоритетных задач.

Основная задача управления временем – это повышение эффективности деятельности организации, поэтому следует сконцентрировать свое внимание на приоритетах, для чего и делится время на управление по блокам. В результате уменьшается хаотичность деятельности и ликвидируется возможность отвлечения от выполнения приоритетных задач.

Нельзя стать хорошим руководителем, если нет личной увлеченности своим делом, способности мотивировать подчиненных и заряжать их энергией [4].

Чтобы управлять энтузиазмом работников, необходимо:

– наличие амбициозной цели;
– самому руководителю быть энергичным;
– быть примером для подчиненных – быть волевым и целеустремленным, уверенным в себе и решительным, амбициозным и энергичным;

Эффективность руководителя заключается в способности достигать поставленных амбициозных целей. И прежде всего руководитель должен быть профессиональным, это означает, что он:

– всегда в курсе происходящего в организации;
– определяет ключевые цели и контролирует их достижение;
– требует своевременной и качественной работы от подчиненных;
– не боится ответственности за деятельность организации.

Таким образом, эффективный руководитель – тот, кто учится каждый день, закрепляя полученные знания и навыки, а также методом проб и ошибок применяет их на практике в своей управленческой деятельности.

Литература:

1. *Кричевский Р.Л.* Психология лидерства [Текст]: учебное пособие / Р. Л. Кричевский. М.: Статут, 2007. 541 с.

2. *Немировский И.С.* Выдающийся руководитель: Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли. [Текст] / И.С. Немировский, И.Н. Старожукова. М.: Альпина Паблишер, 2017. 610 с.

3. *Трейси Б.* Тайм-менеджмент [Текст] / Б. Трейсм. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 100 с.

4. Компетенции руководителя: критерии эффективности. – URL: https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/839/ (дата обращения: 23.04.2022).

References:

1. Krichevskiy, R. L. Psikhologiya liderstva [Tekst]: uchebnoe po-sobie / R. L. Krichevskiy. – M.: Statut, 2007. – 541 s.

2. Nemirovskiy, I.S. Vydayushchiysya rukovoditel': Kak obespe-chit' biznes proryv i vyvesti kompaniyu v lidery otrasli. [Tekst] / I.S. Nemirovskiy, I.N. Starozhukova. - M.: Al'pina Pablisher, 2017. – 610 s.

3. Treysi, B. Taym-menedzhment [Tekst] / B. Treysm. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019. – 100 s.

4. Kompetentsii rukovoditelya: kriterii effektivnosti [Elek-tronnyy resurs]. – URL: https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/839/ (data obrashcheniya: 23.04.2022).

Фирсов Кирилл,
магистрант 1-го курса КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Управление бизнес-проектами»)

Научный руководитель: канд. эконом. наук, доцент Е.Н. Сомов

Развитие малых предприятий в условиях диверсификации хозяйственной деятельности

Аннотация. Малые и средние предприятия Кыргызской Республики испытывают постоянную нехватку материальных и финансовых ресурсов для развития, их деятельность сопряжена с повышенным уровнем риска и неопределенности рыночных факторов. В таких условиях предприятиям необходимо искать пути снижения или распределения этих рисков для обеспечения своего устойчивого развития. Вышесказанным и определяется актуальность данной статьи. В статье поставлена и достигнута цель анализа сущности диверсификации и обоснования ее значимости для развития малых и средних предприятий. При анализе сущности диверсификации и ее влияния на результаты деятельности компании *использовались методы* анализа и синтеза, построения временных рядов, группировок и сравнения статистических совокупностей, оценки динамики экономических показателей. *Практическая значимость* результатов исследования заключается в возможности их использования руководством малых и средних предприятий при принятии решений о стратегических приоритетах своего развития.

Ключевые слова: диверсификация, малое и среднее предпринимательство, распределение рисков, эффективность деятельности.

Annotation. Small and medium-sized enterprises of the Kyrgyz Republic experience a constant lack of material and financial resources for their development, their activities are associated with an increased level of risk and uncertainty of market factors. Under these conditions, enterprises need to look for ways to reduce or share these risks in order to ensure their sustainable development. The foregoing determines the relevance of this article. The article sets and achieves the goal of analyzing the essence of diversification and substantiating its significance for the development of small and medium-sized enterprises. When analyzing the essence of diversification and its impact on the performance of the company, the methods of analysis and synthesis, construction of time series, grouping and comparison of statistical aggregates, and assessment of the dynamics of economic indicators were used. The practical significance of the results of the study lies in the possibility of their use by the management of small and medium-sized enterprises in making decisions about the strategic priorities of their development.

Key words: diversification, small and medium-sized businesses, risk distribution, performance efficiency.

Требования рынка ставят перед производителями и потребителями Кыргызстана новые проблемы и задачи. Для их решения нужны материально-технические, финансовые и человеческие ресурсы, что, в свою очередь, требует четкого прогнозирования развития ситуации на рынке ресурсов. Для малых и средних предприятий Кыргызской Республики стабильное обеспечение финансово-экономическими ресурсами является, как правило, проблемой. Однако для выживания на рынке они должны обеспечивать свою прибыльность.

В связи с этим встает вопрос о том, каким образом распределить ограниченные ресурсы, чтобы при снижении эффективности одной ассортиментной группы продукции или отдельного сегмента рынка не пострадал бизнес малого предприятия в целом. Многие предприниматели начинают осознавать важность диверсификации и внедрять ее в свою хозяйственную деятельность.

Диверсификация (diversification) производства – «стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности» [4, с. 109]. Этот процесс предполагает расширение деятельности предприятия, охват других сфер деятельности – с целью увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности предприятия. Предприятие может реализовать диверсификацию путем развития и увеличения собственного потенциала, а также через приобретение или поглощение других предприятий и бизнесов.

Основными мотивами реализации диверсификации для малых и средних предприятий является стремление снизить риск деятельности в одной сфере, а также найти новые сферы, где есть возможность получать более высокую прибыль или работать более стабильно.

Внедрение диверсификации означает, что предприятие может продолжать работу в своей обычной, традиционной сфере [1, с. 36].

Обобщая причины диверсификации малых и средних предприятий, можно выделить из них основные:

– реагируя на изменчивость и появление нового спроса потребителей, производитель стремится сократить сроки окупаемости вложенного капитала;

– вновь организованное предприятие начинает выпуск новых видов товаров и услуг, которые требуют незначительных капитальных вложений и могут быть быстро реализованы по выгодной цене;

– в результате диверсификации фирма или предприятие превращается в сложную многоотраслевую единицу;

– диверсификация производства – это путь к выживанию предприятий в условиях чистой конкуренции;

– происходит миграция капитала (перелив капитала) из менее рентабельных производств в более выгодные отрасли, вследствие этого происходит насыщение товарами внутреннего рынка либо получение выгоды от экспорта этого товара.

За недостаточностью «эффективных программ развития сектора МСП диверсификация ресурсов является практически единственным средством выживания и насыщения рынков потребительскими товарами» [1, с. 35].

Малые и средние предприятия Кыргызской Республики испытывают постоянную нехватку финансовых ресурсов для своего развития, обновления основных фондов, усовершенствования применяемых технологий. Нехватка оборотных средств не позволяет предприятиям МСП своевременно повышать качество трудовых ресурсов путем обучения и улучшения условий труда работников. Высокие ставки налогообложения также способствуют замедлению развития предприятий сектора МСП [6, с. 50-57].

Таким предприятиям необходимо трудоустраивать работников, проработавших на них много лет, не имеющих смежной профессии и оказавшихся не у дел, попав под сокращение штатов. Освоение выпуска новых товаров помогает продержаться на плаву до лучших времен и удержать людей до восстановления эффективности в традиционной для предприятия сфере деятельности. Если «старое» направление деятельности может снова стать эффективным в будущем, то в процессе диверсификации может быть накоплен капитал для модернизации и нового витка активности. Если же нет, то у

предприятия уже будут освоены новые мощности и можно будет безболезненно свернуть ставшие уже ненужными старые мощности.

Несмотря на то что руководители предприятий МСП все больше осознают значение диверсификации в развитии предприятия, стоит вопрос об эффективности такого направления распределения его деятельности. А.Я. Друбецкая говорит о том, что «многие вопросы выбора и эффективности стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности до сих пор не решены. На современном этапе развития предпринимательства одной из сложных проблем является обоснование управленческих решений о диверсификации производства, проблемными остаются вопросы управления диверсифицированным производством. При этом особенно актуальны задачи выявления влияния диверсификации на финансовую устойчивость, рентабельность и конкурентоспособность бизнеса» [4, с. 124].

Как и в любой коммерческой деятельности, вложенные финансовые средства должны приносить экономический эффект. Для оценки эффективности диверсификации предприятий МСП применяют ряд показателей, приведенных в формулах 1 и 2:

$$Э = Р / З \qquad (1)\ [4]$$

и

$$Э = З / Р, \qquad (2)\ [4]$$

где Э – эффективность; Р – полученный результат; 3 – затраты для получения результата.

Прямой показатель эффективности представляет собой отношение полученного результата к суммарным затратам на его получение (формула 1). Обратный показатель эффективности – это отношение затрат к результату (формула 2).

Обязательным условием эффективности диверсификации является ее положительное значение:

$$I_Э = P_1 / З_1 : P_0 / З_0 > 1 \quad (3) [4]$$

В зависимости от стратегической направленности деятельности предприятия МСП в качестве показателя эффективности диверсификации могут использовать как финансовые, так и экономические результаты. В качестве затрат могут быть приняты совокупные активы или различные виды себестоимости продукции (услуг).

Примером эффективно реализованной диверсификации хозяйственной деятельности может служить ИП Турабаева Н.Т., которая в 2011 году зарегистрировала предприятие в формате банкетного ресторана «Сон Кол». Он предоставляет широкий спектр услуг по проведению торжеств: банкеты, свадьбы, юбилеи, светские приемы, корпоративные вечера, детские дни рождения. Бар ресторана предлагает различные спиртные, энергетические, горячие напитки и коктейли.

По масштабам бизнеса ИП Турабаева Н.Т. можно отнести к малому предприятию, так как численность сотрудников составляет 36 человек.

С момента создания компания предлагала клиентам широкий ассортимент блюд, но ее деятельность ограничивалась рестораном, который с самого момента своего создания работал в условиях высокой конкуренции.

До 2014 года предприятию удавалось удерживать нишу на рынке Кыргызстана благодаря таким рыночным преимуществам, как хорошо подобранное меню, высокий профессионализм поваров, а также контроль качества в ресторане, который происходит на каждом производственном этапе (три вида контроля: приемочный, операционный и входной). Но с 2015 года результаты деятельности ИП Турабаева Н.Т. начали ухудшаться, руководство приняло решение диверсифицировать свою деятельность в связанной форме. Реагируя на появление нового спроса потребителей, было решено работу ресторана оставить на прежнем уровне, при этом была открыта чайхана под тем же фирменным названием «Сон Кол».

Анализ финансовых результатов ИП Турабаева Н.Т. за 5 последних лет отражает эффективность и целесообразность принятого решения по диверсификации хозяйственной деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты деятельности ИП Турабаева Н.Т., тыс. сом

Отчетный период (год)	**Реализация продукции**	**Прибыль**	**Себестоимость**
2015	74 002	956	70 478
2016	82 364	1 227	68 637
2017	132 607	1 551	100 460
2018	152 714	2091,2	101 809
2019	167 180	2537,8	107 858
2020	172 640	2976,5	107 900
2021	189 027	3 208	126 018

Источник: составлено по данным [10].

С 2014 года объемы производства снижались, прибыль за три года уменьшилась в три раза. После расширения деятельности фирмы и начала функционирования чайханы «Сон Кол» объемы реализации начали активно увеличиваться: за период с 2016 по 2021 г. реализация возросла на 155,4 %. Увеличение прибыли за пятилетний период составило 235,5 %.

Кроме того, отмечен рост фонда заработной платы. Если на начало 2015 г. в компании работало порядка 19 человек, то на конец 2021 г. – уже 36 человек, т. е. диверсификация привела не только к росту прибыли предприятия, но и предоставила 17 рабочих мест. И это несмотря на то, что в 2016 году было принято решение сократить количество работников на 7 человек за счет приобретения более производительного нового оборудования, в результате чего на конец 2016 года на предприятии работали 12 сотрудников.

Более наглядно результаты диверсификации отражены на рисунке 1.

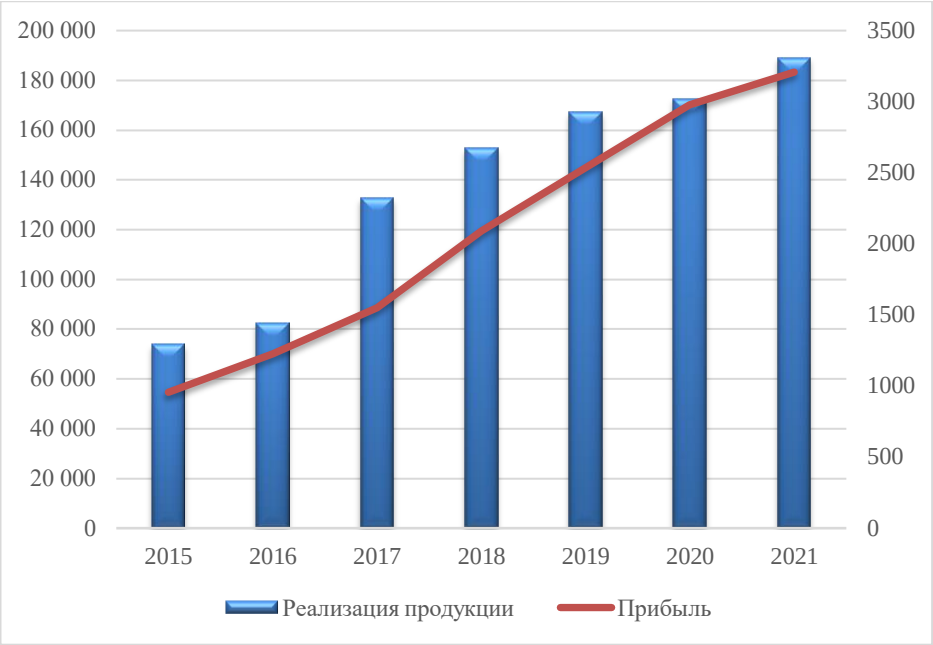


Рисунок 1 – Динамика прибыли ИП Турабаева Н.Т., тыс. сом

Источник: составлено по данным [10]

В настоящий момент предприятие успешно развивается и увеличивает объемы производства. В компании разрабатываются стратегические планы и направления, основным направлением стратегии развития является увеличение объемов продаж.

Изучение результатов применения диверсификации на данном предприятии показало, что принятая стратегия оказалась эффективной. Перераспределение инвестиционных средств, ресурсов и рисков деятельности привело к повышению прибыли и к расширению охвата рынка.

Помимо повышения экономических результатов в виде р\объемов реализации и прибыли, в данной компании улучшилась система управления за счет:

– развития системы мониторинга и анализа конъюнктуры рынка;

– углубления рыночного мышления руководства ИП Турабаева Н.Т.

Руководство компании также отмечает и повышение эффективности использования ресурсов.

Происшедшие изменения в экономической деятельности исследуемого предприятия потребовали внедрения в практику соответствующих современным

потребностям управления методов учета и анализа его финансового состояния. И сегодня объективные условия работы ресторана и чайханы «Сон Кол» в условиях острой конкурентной борьбы требуют дальнейшего совершенствования и развития методики анализа финансового состояния деятельности, приведения ее в соответствие с условиями функционирования на рынке. И это касается не только конкретной компании, но и всех малых предприятий, так как они функционируют в условиях полной самостоятельности, когда риски деятельности отражаются на финансовых результатах и без того часто неустойчивых хозяйственных механизмов.

Осуществляя реорганизацию бизнеса, предприниматели формируют новую корпоративную культуру, что является залогом эффективности диверсификации. При диверсификации расширяются масштабы коммерческих операций, расширяется номенклатура продукции и услуг. В такой ситуации целесообразно перегруппировать ресурсы и выделить наиболее перспективные направления бизнеса в специализированные дочерние фирмы.

Выводы. Обобщая вышесказанное, можно сказать, что для диверсифицированных производств освоение новых рынков или ниш, выпуск новых товаров или услуг помогает продержаться «на плаву» до лучших времен и удержать людей до восстановления эффективности в традиционной для предприятия сфере деятельности. Если «старое» направление деятельности может снова стать эффективным в будущем, то в процессе диверсификации может быть накоплен капитал для модернизации и нового витка активности. Если же нет, то у предприятия уже будут освоены новые мощности и можно будет безболезненно свернуть ставшие уже ненужными старые мощности.

Диверсификация, как показал анализ, приведенный в статье, является эффективным инструментом повышения эффективности деятельности малого предприятия и его устойчивого развития. Кроме того, для ее успешного осуществления предприниматель развивает и систему менеджмента, повышает квалификацию и получает навыки в принятии рыночных решений, в прогнозировании, в анализе рыночной конъюнктуры. Преследуя цель

извлечения прибыли, предприниматель обязательно должен подумать о том, как ее получить. Для этого есть только один путь – изучить рынок и определить, что требуется потребителю, организовать диверсификацию производства необходимого товара (оказания услуг), предоставив наемным работникам возможность заработка.

Литература:

1. *Омуралиева А.К.* Диверсификация производства в условиях частного предпринимательства Кыргызской Республики// Российско-китайский научный журнал «Содружество» №1(1). Ч 2. Россия, 2016. С. 34 – 39

2. *Страхов П.В.* Понятие и сущность диверсификации производства // Экономинфо. 2017. № 8. 132 с.

3. *Махнушина В.Н.* Современные виды и формы диверсификации // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 10. – с. 1459-1468. – URL: http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/ (дата обращения: 24.05.21).

4. *Друбецкая А.Я.* Эффективность стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности: дис. … канд эконом. наук. Москва, 2004 – 169 с. – URL: https://www.google.com/url (дата обращения: 20.05.2021).

5. *Аверьянова И.О.* Горизонтальная диверсификация производства [Текст] / И. О. Аверьянова // Известия ТГУ. Технические науки. – 2015. – № 5-2. – 164 с.

6. *Омуралиева А.К.* Вопросы финансирования развития частного предпринимательства в Кыргызской Республике [Текст] /А. К. Омуралиева // Экономика, социология и право. – №2 (февраль). – Москва, 2017. С. 50 –57.

7. *Дарибекова, А.С.* Методы минимизации финансовых рисков [Текст] / А.С. Дарибекова // Актуальные проблемы современности. М.:, 2017. – № 3 (17). – С. 91 – 95

8. *Жамьянова С.В.* Стратегическое управление финансовыми рисками [Текст] / С.В. Жамьянова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3. № 13. С. 356 –358.

9. *Бабленков И.Б.* Финансовые риски и их влияние на развитие малых предприятий [Электронный ресурс] // И. Б. Бабленков. Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ – 1/2009. – URL: http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Bablenkov (дата обращения: 21.05.2021)

10. Официальные данные ИП Турабаева Н.Т.

References:

1. Omuraliyeva, A. K. Diversifikatsiya proizvodstva v usloviyakh chastnogo predprinimatel'stva Kyrgyzskoy Respubliki [Tekst]/ A. K. Omuraliyeva // Rossiyskiy - kitayskiy nauchnyy zhurnal «Sodruzhestvo» №1(1) chast' 2. – Rossiya, 2016. – S. 34-39

2. Strakhov, P. V. Ponyatiye i sushchnost' diversifikatsii proizvodstva [Tekst]/ P. V. Strakhov. – Ekonominfo, 2017. № 8. – 132 s.

3. Makhnushina, V. N. Sovremennyye vidy i formy diversifikatsii [Elektronnyy resurs] / V. N. Makhnushina, A. N. Shinkevich // Rossiyskoye predprinimatel'stvo. – 2015. – T. 16. – № 10. – s. 1459-1468. Rezhim dostupa: http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/ (Data obrashcheniya: 24.05.21)

4. Drubetskaya, A. YA. Effektivnost' strategii diversifikatsii v predprinimatel'skoy deyatel'nosti : dissertatsiya kandidata ekonomicheskikh nauk [Elektronnyy resurs] – Moskva, 2004 – 169 s. Rezhim dostupa: https://www.google.com/url (Data obrashcheniya 20.05.21)

5. Aver'yanova, I. O. Gorizontal'naya diversifikatsiya proizvodstva [Tekst] / I. O. Aver'yanova // Izvestiya TGU. Tekhnicheskiye nauki. – 2015. – № 5-2. – 164 s.

6. Omuraliyeva, A. K. Voprosy finansirovaniya razvitiya chastnogo predprinimatel'stva v Kyrgyzskoy Respublike [Tekst] /A. K. Omuraliyeva // Ekonomika, sotsiologiya i pravo. – №2 (fevral'). – Moskva, 2017. S. 50-57

7. Daribekova, A. S. Metody minimizatsii finansovykh riskov [Tekst] / A. S. Daribekova // Aktual'nyye problemy sovremennosti. M.:, 2017. – № 3 (17). – S. 91-95

8. Zham'yanova, S. V. Strategicheskoye upravleniye finansovymi riskami [Tekst] / S.V. Zham'yanova // Aktual'nyye problemy aviatsii i kosmonavtiki. 2017. T. 3. № 13. - S. 356-358

9. Bablenkov, I. B. Finansovyye riski i ikh vliyaniye na razvitiye malykh predpriyatiy [Elektronnyy resurs] // I. B. Bablenkov. Vserossiyskaya gosudarstvennaya nalogovaya akademiya Minfina RF – 1/2009. Rezhim dostupa: http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Bablenkov. (Data obrashcheniya 21.05.21)

10. Ofitsial'nyye dannyye IP Turabayeva N.T.

Акимжан кызы Назира,
магистрантка 1-го курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление бизнес-проектами»)

Научный руководитель: канд. эконом. наук, доцент
А.А. Рахманалиева

Цифровизация. Инструменты цифрового брендинга

Аннотация. В статье проанализированы основные инструменты брендирования в современных условиях цифровизации. Раскрыта терминология процесса брендирования, показаны классические инструменты брендирования; продемонстрировано влияние бренда на развитие организации. Предложено рассматривать цифровые технологии (контент-маркетинг, управление сообществом, PR-инструменты, органическая реклама, кросс-промо) в качестве современного эффективного инструмента брендинга.

Ключевые слова: бренд; брендинг; цифровая экономика; трансформация; цифровизация.

Annotation. This article analyzes the main branding tools in modern digitalization. The terminology of the branding process is disclosed, classic branding tools are shown; the influence of the brand on the development of the organization is demonstrated. Proposed to consider digital technologies (content marketing, community management, PR tools, organic advertising, cross-promotion) as a modern effective branding tool.

Key words: brand; branding; digital economy; transformation; dizitalization.

Цифровая экономика коренным образом оказала влияние на мышление и поведение покупателей. При виде рекламы у населения просыпался интерес. На данный момент пользователь мыслит по-иному. Потребитель хочет чего-то неповторимого, особого, того, что вызывает яркие эмоции, воспоминания, приятные чувства. Народные средства рекламы (журналы, газеты) больше не вызывают интерес и доверие со стороны покупателей, потому организации обязаны совершить цифровую трансформацию в производстве либо предоставляемых услугах [7].

Как уже упоминалось выше, классические маркетинговые методы привлечения клиентов больше не работают эффективно и не приносят запланированного и желаемого результата. Поэтому сейчас используются цифровые технические средства, т. е. бренд продвигается всеми возможными электронными и информационными каналами, такими как Интернет, телевидение, социальные сети, радио и другие средства массовой информации. По этим каналам информация передается более ярко, красочно, наглядно, кратко и четко, что позволяет ей запоминаться и оставаться в сознании потребителя [8].

Цифровизация направлена на повышение эффективности и результативности.

Подсчитано, что из-за цифровизации произошло повышение эффективности и результативности:

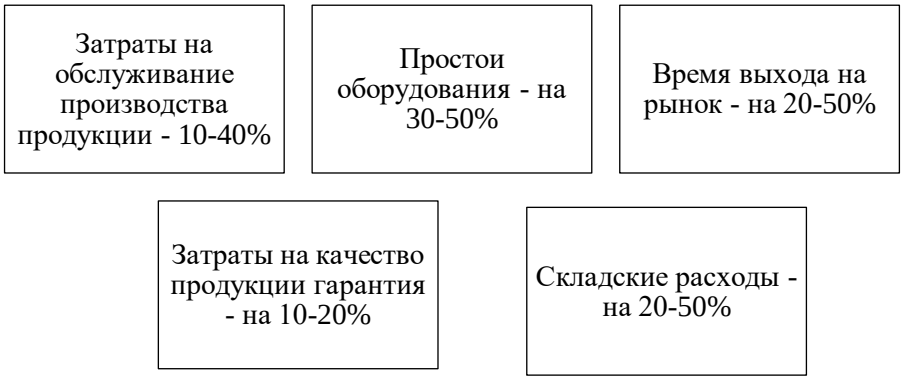


Рисунок 1 – Последствия цифровизации

Цифровая трансформация – это трансформация бизнеса путем фундаментального переосмысления бизнес-стратегии, моделей, маркетингового подхода, целей и т. д. Современные технологии в кратчайшие сроки и максимально точно реализуют пожелания клиентов, даже самые необычные. С их помощью компании сформировали более четкое представление о своей аудитории, научились быстро реагировать на изменяющиеся факторы внешней среды (тенденции, тренды). С помощью средств массовой информации организации делятся философией своей компании, своими убеждениями, создавая прочную связь с потребителями.

Бренд – это образ компании, делающий ее «другим» на рынке и узнаваемым среди потребителей [2]. В отличие от обычного товара, который удовлетворяет лишь функциональные потребности, брендовый продукт оказывает большее влияние на покупателя, его самооценку, настроение, дает ощущение того, что человек заслуживает и достоин приобрести его себе.

Брендинг – это фирменный стиль, какой разрабатывается индивидуально для компании [2]. Уникальный образ делает компанию сильнее на рынке, а для покупателей представляется некоторым куратором среди многочисленных товаров и компаний, основывая подобное впечатление, что именно их продукт или услуга предельно годятся им зачастую применяются следующие числовые инструменты:

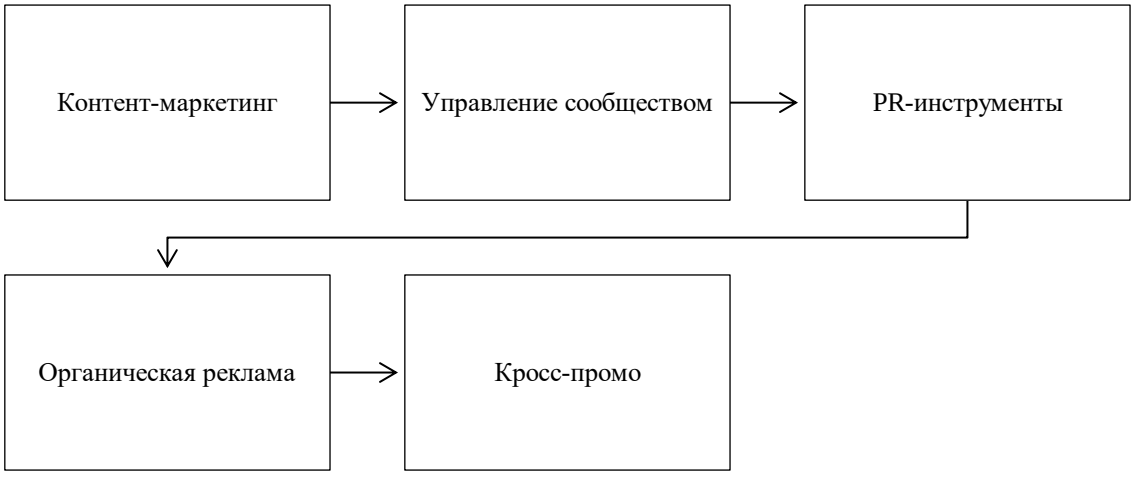


Рисунок 2 – Виды цифровых инструментов[1]

Контент-маркетинг подразумевает предоставление такой информации, которая будет актуальна и ценна для аудитории/потребителей, в последствии оказывая влияние на принятие решений, необходимое дистрибьютору/заказчику [4].

Управление сообществом, во-первых, обеспечивает коммуникацию с потенциальными клиентами. Работники сообщества должны обеспечить контакт обрабатывая вопросы, предложения со стороны клиентов, оперативно отвечать

[1] Разработано автором

на вопросы, проводить конкурсы и розыгрыши, тем самым создавая активность в группах [4].

PR-инструменты – средства и методы продвижения компании. С их помощью компания информирует о предстоящих событиях (выставках, сотрудничестве с известными людьми), подогревая интерес аудитории [4].

Органическая реклама – главная цель – увеличить охват аудитории. Для этого размещают рекламу в уже известных и раскрученных тематических группах с той же или наиболее похожей целевой аудиторией [4].

Кросс-промо – технология продвижения компании, которая заключается в координации двух или более компаний, имеющих одну и ту же аудиторию, процесса обмена рекламными пакетами, т. е. вместе со своим продуктом компания продвигает и товары другого производителя. Данный инструмент позволяет сократить трудовые и финансовые ресурсы на рекламу и продвижение [4].

Эти и другие цифровые инструменты используются для повышения узнаваемости бренда, повышения вовлеченности, поддержки клиентов и многого другого, как показано на рисунке 2.

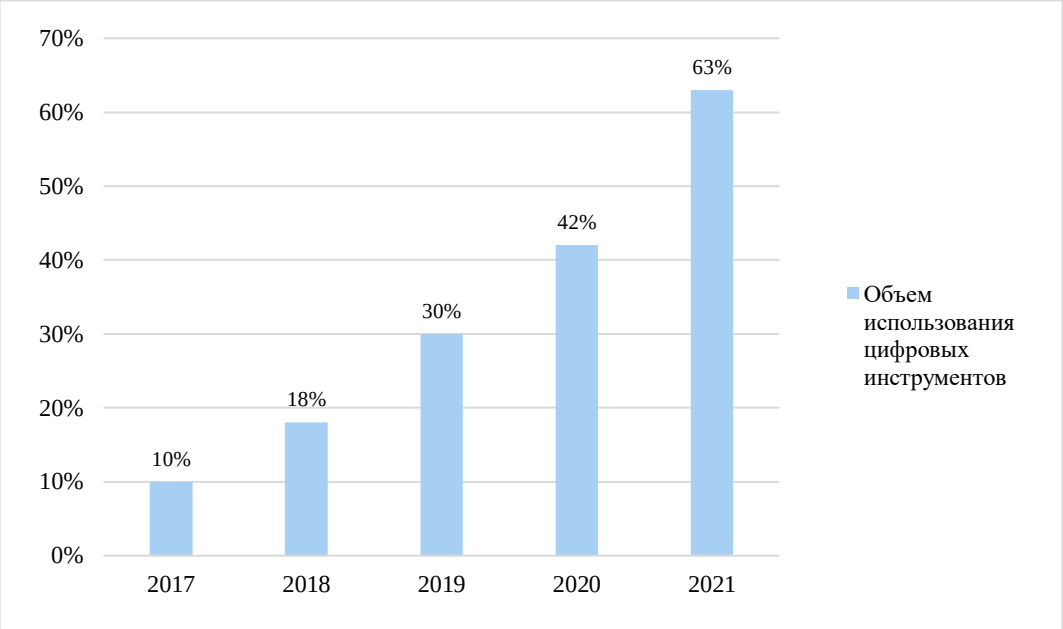


Рисунок 3 – Объем использования организациями цифровых инструментов в КР, в % [5]

По графику четко видно, как увеличилась значение цифровых инструментов. Если в традиционных офлайн-средах потребительское «путешествие» может быть довольно продолжительным, особенно на этапах рассмотрения и оценки, то цифровые инструменты эти этапы существенно сжимают. Потенциальные покупатели имеют возможность отбирать информацию, которую по специальным запросам предоставляют поисковые системы; читать отзывы других клиентов и на основе анализа полученной информации сделать выбор.

Таким образом, с помощью аналоговых инструментов организации могут успешно конкурировать с другими компаниями. Благодаря им ответы на вопросы интересующиеся фирмы получают в кратчайшие сроки, а благодаря структуре глубокой эксперты качество принимаемых принятий возрастает. Также можно отметить то, что благодаря цифровизации намного облегчается работа сотрудников. В особенности это касается компаний, работающих в сфере услуг. Образцом может послужить то, что учет брокерской базы, данные целесообразные для компании, доходы и бюджеты могут фиксироваться в одной стратегии. Это также очень удобно при написании отчетной работы по проекту или по деятельности компании за какой-либо срок.

Таблица 1. – SWOT -анализа текущей политики в области цифровых навыков[2]

Сильные стороны	**Слабые стороны**
• Долгосрочные стратегические документы, акцентирующие роль инициатив, требующих цифровых навыков. • Среднесрочная программа цифровой трансформации правительства КР. • Финансовая поддержка проектами МОиН при содействии банков развития и Цифровая КАСА. • Приверженность к наднациональным целям Цифровой повестки ЕАЭС и ЦУР ООН.	• Задачи по сектору образования относятся к начальному этапу цифровизации, тогда как цели отраслевые цели передовые. • Слабое соответствие отраслевых программ развития со стратегическими документами цифровизации. • Соответствие целей цифровизации и наличие инвестиций. • Нехватка исходных отраслевых данных для формулирования.
Возможности	**Угрозы**
• Интеграция инициатив по цифровым навыкам в концепции и стратегии развития образования КР на 2021-2030.	• Изменение приоритетов по цифровизации.

[2] Разработано автором.

• Выработка отраслевых стратегий с учетом цифровых навыков и компетенций. • Создание национальных эталонных стандартов по цифровой грамотности. • Выработка рамочной среды компетенций ИКТ-специалистов. • Внесение дополнений в дорожную карту Санарип Кыргызстан. • Концепция инновационной политики 2021-2025.	• Снижение экономической активности в среднесрочном периоде. • Растущий дефицит республиканского бюджета. • Ускорение цифрового разрыва между развитыми и остальными странами. • Несколько межведомственных центров координации процесса цифровизации и развития образовательных инициатив.

SWOT-мониторинг текущей политики в области цифровых навыков указывает, что правительство демонстрирует внятную лояльность к проведению либерализаций по цифровизации индустрий, а вместе с ним увеличению показателя цифровой образованности и навыков населения. Приверженность также закрепляется наличием проектов для финансирования данных инициатив, осуществляемых при поддержке международных банков развития. Однако уязвимой стороной является наличие несоответствия или наличие отраслевых индикаторов по электронным профессионализмам, отсутствие более четких инициатив и планов соревнований задач цифровизации. Также следует отметить, что амбициозные цели национальных теорий аналоговых интеграций могут потребовать значительно больше экономических вложений.

Благоприятные возможности включают внесение рекомендаций и замечаний в отраслевые и межведомственные документы, определяющие стратегию развития сектора образования, инновационную деятельность в республике, отраслевые программы, которые в настоящее время находятся в процессе разработки. Существует окно возможностей для принятия рамочных стандартов цифровой грамотности, рамочной среды компетенций специалистов в области ИКТ.

Потенциальные угрозы реализации проекта включают наличие нескольких подчиненных центров для координации вопросов цифровизации и проведения политики в области цифровых навыков и компетенций.

Вышеперечисленные факторы послужат основой для развития цифровой экономики в Кыргызской Республике. Наша страна должна стать катализатором

и проводником новейших технологических решений и инноваций в регионе. Следует планомерно поощрять разработку собственных решений, стимулируя возникновение технологических стартапов, внутренних разработок компаний, научных исследований академического сообщества, создание инновационных технологических парков и лабораторий.

Таблица 2. – Роль ключевых отраслей экономики в формировании спроса на цифровые навыки[3]

Сектор	Метрики (доля ВВП, доля занятости, потенциал роста)	Основные профессии внутри сектора	Требования по цифровым навыкам	Ключевые ассоциации и компании сектора
Услуги связи	3 % ВВП, крупнейшие налогоплатель-щики	Сетевой администратор, инженер сетевых связей и систем, монтажник ВОЛС	Продвинутые: Huawei, ZTE, Cisco, облачные технологии, 4G/5G	Ассоциация операторов связи, «Мегаком», «Билайн», «Нуртелеком», «Элкат», «Кыргызтеле-ком»
Информационные технологии	Наиболее растущее направление экспорта услуг КР	Программист, веб-дизайнер, верстальщик, аналитик данных, SMM, SEO	Продвинутые: C, C+, Java, Python, Android, Php, 3D unity	КАРПОУ, «Парк Высоких технологий»
Горнодобываю-щая промышленность	18 %, Крупнейшие налогоплатель-щики	Машинист экскаватора, инженер-технолог, геолог, машинист горной техники	Промежуточ-ные: Технология геологической разведки	Международный Деловой Совет, «Кумтор», «Альянс Алтын», «Каз минералс Бозымчак», «Кыргызалтын», «Алтынкен»
Сельское хозяйство	26.8 % всех занятых	Фермер, животновод, растениевод, агроном	Цифровой агроном, цифровой агроаналитик, агроинженерия	Фермерские хозяйства
Гидроэнергетика	4 % ВВП	Инженер-механик, инженер-электрик	САПР, 3D моделирование	«Электрические Станции», «Северэлектро»

[3] Разработано автором.

В ходе проведенного анализа ключевых секторов экономики Кыргызской Республики было выявлено, что каждый из данных секторов нуждается в специалистах разного уровня цифровых навыков – как в количественном, так и в качественном показателях. В то же время данная таблица отображает уровень технологической сложности данных индустрий, что влияет на общую конкурентоспособность продукции отраслей на международном рынке. Наиболее высокий спрос на продвинутые навыки формируют сектора услуг связи и информационных услуг, который в совокупности представляет собой цифровую экономику Кыргызской Республики.

Такие приоритетные секторы экономики, как горнодобывающая промышленность, гидроэнергетика, сфера услуг, являющиеся основными генераторами ВВП и занятости в республике, в среднем нуждаются в уверенных промежуточных навыках. Однако также требуются специалисты с высокой ИКТ-компетенцией для глубоких цифровых преобразований отраслей. Суммарно потребности в ИТ-специалистах данных отраслей экономики могут оказаться выше, чем сектор цифровой экономики при дальнейшем детально рассмотрении.

Сельское хозяйство играет важную роль в обеспечении занятости населения и нуждается в базовых цифровых навыках на местах. С одной стороны, достижение отраслевых показателей «Сценария Кыргызстана» в сельском хозяйстве означает повышение производительности, автоматизацию процессов и сокращение доли занятости в этом секторе. Следовательно, для достижения запланированных показателей потребуется меньше более квалифицированного персонала с более продвинутыми навыками в области ИКТ.

Кыргызская Республика уже достигла определенных успехов в цифровизации избирательной системы, интеграции и взаимодействии государственных органов посредством единой системы «Түндүк»; отдельные услуги государственных органов переведены в цифровой формат и доступны через Интернет посредством единого Портала электронных услуг. Правительство должно стать платформой, которая будет дальше стимулировать участие граждан и частного сектора в повышении качества государственных

услуг. Следует постоянно выверять необходимые действия по защите фундаментальных государственных интересов и интересов граждан, обеспечивая достаточный уровень кибербезопасности и защиты персональных данных граждан.

Вышеперечисленные факторы послужат основой для развития цифровой экономики в Кыргызской Республике. Наша страна должна стать катализатором и проводником новейших технологических решений и инноваций в регионе. Мы должны систематически поощрять разработку собственных решений, стимулируя появление технологических стартапов, внутренние разработки компаний, научные исследования академического сообщества, создание инновационных технопарков и лабораторий.

Литература:

1. Маркетинг: Большой толковый словарь/ А.П. Панкрухин и др. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2018.
2. *Котлер Ф*. Основы маркетинга. М.: 2018. С. 14.
3. Основные инструменты брендирования. – URL: https://www.gd.ru/articles/10191-brendirovanie (дата обращения: 01.05.2022).
4. Объем цифровой экономики. – http://www.econfin.ru/ (дата обращения: 01.05.2022).
5. *Кульков В.М.* Цифровая экономика: надежды и иллюзии // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. 2019. № 5. С. 145–156.
6. Цифровые навыки и возможности для трудовой занятости молодежи в условиях цифровой экономики в Кыргызской Республике. – URL: https://www.kg.undp.org/content/dam/kyrgyzstan/Publications/ (дата обращения: 30.04.2022).
7. Цифровая экономика и ее основные характеристики. – URL: http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/ (дата обращения: 30.04.2022).

8. Официальный сайт Национального статистического комитета КР. Статистика – инвестиции. – URL: http://www.stat.kg/ru/ (дата обращения: 25.04.2022).

9. TazaKoom (2022), Official Website. – URL: http://tazakoom.kg/site/concept/4 (дата обращения: 26.04.2022).

10. Статистика Кыргызстана (2022). – URL: https://www.unpage.org/files/public/the_development_program_of_the_kyrgyz_republic_for_the_period_2018-2022.pdf. (дата обращения: 26.04.2022).

References:

1. Marketing. Bol'shoi Tolkovyi slovar' (A.P.Pankruhin I dr.)/ 2-e izdanie – M.: Izdatel'stvo «Omega-L», 2018

2. Kotler F. kniga «Osnovy marketinga» 2018, str.14

3. Osnovnye instrymenty brendirovaniya [Electronnyi resurs]. – Rejim dostupa: https://www.gd.ru/articles/10191-brendirovanie (Data obrasheniya: 01.05.2022)

4. Ob'em cifrovoi economiki [Electronnyi resurs]. Rejim dostupa: http://www.econfin.ru/ (Data obrasheniya: 01.05.2022)

5. Kul'kov V.M. Cifrovaya economica: nadejdy I illyuzii // Filosofiya hozyaistva. Al'manah centra obshestvennyh nauk i economicheskogo fakul'teta. 2019. S – 145-156

6. Cifrovye navyki I vozmojnosti dlya trudovoi zanyatosti molodeji v usloviyah cifrovoi economiki v KR [Electronnyi resurs]. – Rejim dostupa: https://www.kg.undp.org/content/dam/kyrgyzstan/Publications/ (Data obrasheniya: 30.04.2022)

7. Cifrovaya economika i ee osnovnye haracteristiki. [Electronnyi resurs]. Rejim dostupa: http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/ (Data obrasheniya: 30.04.2022)

8. Oficial'nyi sait Nacional'nogo Statisticheskogo komiteta KR. Statistika – investicii. [Electronnyi resurs]. URL: http://www.stat.kg/ru/ (Data obrasheniya: 25.04.2022)

9. TazaKoom (2022), Official Website, [Electronnyi resurs]. URL: http://tazakoom.kg/site/concept/4 (Data obrasheniya: 26.04.2022)

10. Statistika KR (2022), [Electronnyi resurs]. URL: https://www.unpage.org/files/public/the_development_program_of_the_kyrgyz_republic_for_the_period_2018-2022.pdf. (Data obrasheniya: (26.04.2022).

Лыкова Валерия,
магистрантка 1-го курса
КРСУ направления «Менеджмент»
(программа «Управление проектами»)

Научный руководитель:
канд. эконом. наук, доцент
А.А. Рахманалиева

Анализ конфликтов в проектах

Аннотация. В статье рассматриваются методы управления конфликтами в проектах. Анализируется воздействие внешней и внутренней среды на появление конфликтов. Определяется место конфликтов в управлении проектами и пути их решения.

Ключевые слова: методы управления конфликтов, внешняя среда, внутренняя среда, анализ методов конфликта в проектах.

Annotation. The article discusses methods of conflict management in projects. External cases and internal manifestations are analyzed by manifestations. The place of voting in the projects and the ways of their decisions are determined.

Key words: conflict management methods, external environment, internal environment, analysis of conflict methods in projects.

Конфликт – это процесс, при котором одна сторона понимает, что действия другой отрицательно влияют на ее личные интересы. Это означает, что конфликт – процесс, в котором участвуют два или более человека или группы, где одна сторона должна воспринимать действия другой как противоречащие ее собственным [1]. Исследователи утверждают, что конфликт является общей чертой любой совместной работы и присущ повседневным взаимодействиям. То, как команда справляется с конфликтами, значительно влияет на ее производительность. Однако считается, что конфликт имеет не только вредные последствия, но и чрезвычайно конструктивен в некоторых коллективных рабочих средах. Восприятие членами команды того, как их действия могут повлиять на желаемые цели, значительно влияет как на характер взаимодействия, так и на конечные результаты управления конфликтами [8].

Во временных организациях координация является основной компетенцией руководителя группы (Институт управления проектами, 2017). Проблемы координации подчеркивались исследователями в самых разных контекстах, включая организационное проектирование, внедрение технологий и инновации, а также групповую конкуренцию, и это лишь некоторые из них. Координация команд во многих временных организациях, например, в строительной отрасли, происходит в контексте очень сложных и динамичных сред. Поэтому она представляет собой сложный контекст – для достижения эффективной командной работы.

Наше понимание механизмов, с помощью которых лидеры команд оказывают влияние на уровне команды посредством таких действий, как управление конфликтами и координация, все еще ограничено; следовательно, изучив практику и эффективность проектных команд в этом контексте, мы нашим исследованием внесем значительный теоретический вклад [8].

Стили разрешения конфликтов

Быстрый рост сложных проектов в строительной отрасли по всему миру привел к разнообразным межорганизационным конфликтам. Влияние конфликтов между членами команды на выполнение проекта в отрасли может быть разрушительным или конструктивным – в зависимости от множества таких переменных, как стиль управления конфликтами лидеров, природа конфликта, восприятие членами команды работы с конфликтом и т. д. Однако существуют разные стили разрешения конфликтов, которые можно использовать при взаимодействии с другими людьми в межличностных или деловых отношениях. Эффективные стили приводят к разрешению конфликтов, повышают стабильность работы, способствуют чувству самоэффективности среди членов команды, минимизируют вероятность негативных конфликтов в будущей работе, а также приводят к долгосрочному финансовому росту компании.

Необходимость прийти к соглашению, разногласия во власти, сложность задачи организации, взаимозависимость подразделений и культура и стили руководства влияют на то, как следует управлять конфликтом. Успех или

отсутствие разрешения конфликта оказывают прямое влияние на эффективность проекта временных организаций. В таких организациях негативные последствия неспособности справиться с конфликтом имеют две основные причины: во-первых, неспособность справиться с техническими конфликтами, возникающими из разных ролевых точек зрения, и, во-вторых, недоверие между членами команды. Как указывалось выше, конфликт сам по себе не обязательно негативен. Поэтому необходимо эффективно управлять конфликтом, чтобы достичь оптимального уровня.

Совместный подход к управлению конфликтами и координации команд

Взаимозависимость в управлении конфликтами, предложенная Дойчем (1990), описывает сценарий, в котором люди ценят способности и возможности сверстников, что в первую очередь приводит к совместному достижению цели и открытому общению при разрешении конфликта. Если люди чувствуют, что им нужны способности, мнения и ресурсы других, они, скорее всего, будут поощряться к совместному преодолению конфликта. Соответственно, они также могут достичь точки, когда для установления долгосрочных отношений и возможности продолжать совместную эффективную работу необходимо разрешать конфликт совместно – для взаимной выгоды. Менеджеры проектов с кооперативным стилем управления конфликтами более открыты в разрешении конфликтов и даже оцениваются как более успешные лидеры. Более того, можно сделать вывод, что взаимная зависимость способствует совместному управлению конфликтами, что может привести к лучшей координации проекта. В таких коллективистских обществах, как Китай, где было проведено эмпирическое исследование, также было обнаружено, что совместное управление конфликтами может привести к более высокому восприятию справедливого обращения между людьми, что, в свою очередь, приводит к лучшей работе команды [8].

Конкурентный подход к управлению конфликтами и координации команд

Конкурентный конфликт увеличивает независимость членов команды. Соревновательный стиль (высокая забота о себе и низкая забота о других) связан со сценарием «выигрыш-проигрыш». Это конфронтационный подход, который приводит к тому, что одна сторона капитулирует перед другой. Ян, Ченг и Чуанг (2013) перечислили некоторые из часто используемых тактик в этом стиле, в том числе: прямое общение по вопросам, постоянное несогласие с мнением других сторон и сохранение своей позиции, а также попытки захватить власть [8].

Контроль каналов связи

Руководители групп, реализующие эту стратегию, обычно навязывают подчиненным свои мысли или мнение, конфликты часто заканчиваются нежелательными результатами. Такие лидеры подчеркивают свои конкурентные стремления, что может привести к тому, что другие отойдут от достижения цели проекта. Они склонны смотреть на конфликт как на вызов «выигрыш-проигрыш»: если другой побеждает, они проигрывают. Это препятствует эффективному общению и приводит к навязыванию мнения самой влиятельной стороной конфликта. Люди, больше внимания уделяющие независимости и меньше внимания взаимозависимости, могут тяготеть к конкурентному стилю разрешения конфликтов, что увеличивает вероятность воспринимаемой максимальной личной выгоды, в отличие от выигрыша в беспроигрышных ситуациях.

Избегающий подход к управлению конфликтами и координации команд

Избегающий подход стремится быстро сглаживать конфликты, минимизируя диалог по вопросам. Избегающий стиль управления конфликтами обычно основывается на том факте, что подводные камни и проблемы не следует выносить на всеобщее обозрение и обсуждать между сторонами. Он характеризуется низкой заботой о себе и других и ищет действия, которые послужат четкому ограничению разрешения конфликта, либо игнорируя его, либо переключая обсуждение на новую тему. Этот стиль управления конфликтами сравнивают со сценариями ухода, перекладывания ответственности и ухода в сторону. Те, кто принимает этот стиль управления

конфликтами, не проявляют сильных эмоций гнева и раздражения. Они склонны действовать так, как будто им безразличны как собственные личные заботы, так и заботы других членов команды [8].

Адаптивный подход к управлению конфликтами и координированию команды

Аккомодативный стиль (низкая забота о себе и высокая забота о других) характеризуется несовершенной оценкой альтернативных вариантов, а также односторонней функцией уступки другим, что обычно приводит к более низкому качеству принятия решений. Уступчивый человек игнорирует собственные интересы, чтобы позаботиться о других. Этот стиль управления конфликтами обычно имеет место, когда конфликты должны быть урегулированы с начальством, в частности, всякий раз, когда менеджеры или начальство рассматриваются как доминирующие. В дополнение к вышеизложенному, уступчивый подход наблюдался в ситуациях, когда личные интересы вступают в противоречие с интересами проекта, организации или даже когда точка зрения меньшинства противоречит точке зрения большинства. Это связано с податливым поведением, которое состоит в отказе от собственных желаний, чтобы иметь возможность удовлетворить другую сторону, согласии с решениями другой стороны и уступке аргументам или заявлениям других, отрицая или отказываясь выражать собственные [8].

Компромиссный подход к управлению конфликтами

Компромиссный стиль управления конфликтом находится в середине континуума двух измерений: забота о себе и о других. Компромиссные стратегии проявляют умеренное внимание к поиску взаимных соглашений, но меньше заинтересованы в совместных усилиях для их достижения. Этот стиль был охарактеризован как половинчатая альтернатива решению проблем. Обе стороны, возможно, могли бы получить определенные выгоды, а также понести некоторые потери посредством уступок, в которых каждая сторона может отказаться от некоторых необходимых желаний или целей – с согласованием менее чем оптимального результата. Люди обычно используют этот стиль в том

случае, если желание разобраться в первопричинах конфликта не полностью поддерживается. Компромиссный подход влечет за собой различные тактики, такие как: склонение перед концепцией справедливости, консультирование по компромиссам, увеличение выгод и сокращение потерь, компромисс между сторонами, разделение затрат на варианты и поиск быстрого и краткосрочного решения проблемы. Конфликт под рукой. Его также называют уникальным в том смысле, что он направлен на удовлетворение личных потребностей человека наряду с потребностями других.

Вышеперечисленные подходы в сумме могут дать неплохие результаты по управлению конфликтами и разрешению их в проектной работе. Необходимость рассматривать как команду, так и отдельные личности индивидуально говорит о том, что менеджер должен уметь найти подход и прийти к компромиссу не зависимо от того насколько сложна личность сотрудника.

Немаловажную роль в управлении конфликтами играют погода внутри организации и ее внешние явления. Мы говорим о внутренних и внешних факторах, способствующих разладу команды и зарождению конфликта [8].

Организационный конфликт – чаще всего проявляется в форме открытых столкновений противоречивых интересов сотрудников организации. Эти противоречия могут касаться как производственной, так и личной сферы. Как правило, организационному конфликту предшествует повышение степени эмоциональной и психологической напряженности его будущих участников. Такая напряженность становится следствием серьезного нарушения принципов справедливости (по мнению членов организации) и означает готовность людей к восстановлению ситуации, в том числе и путем участия в конфликте в качестве одной из противоборствующих сторон. В организации основными симптомами проявления эмоционально-психологической напряженности становятся отказ от сотрудничества, скрытый или открытый саботаж некоторых распоряжений руководства, отрицательно сказывающихся на общей производительности труда. Социальная напряженность – это нарушение нормальных отношений и неадекватное поведение работников организации [2].

Существуют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в организации: внутренние и внешние (рисунок 1).

Внутренние факторы:

1. Отказ руководства организации выполнять данные ранее обещания и нежелание объяснять мотивы такого поведения.
2. Нарушение графика работы производства, срывы поставок сырья и материалов; невозможность для работников получить высокую зарплату.
3. Отсутствие проявлений реальной заботы руководства об улучшении условий труда и отдыха подчиненных.
4. Наличие конфронтации между управленческим персоналом и рядовыми работниками, вызванное непропорциональным распределением материальных благ и премий.
5. Инициация процессов организационных изменений и внедрение инноваций, не учитывающих интересы и потребности большей части персонала организации.
6. Провокационная деятельность неформальных организационных лидеров.

Внешние факторы:

1. Общее нарушение экономической и социальной стабильности в стране, острая борьба политических группировок.
2. Недостаток продуктов питания и товаров первой необходимости.
3. Отмена или уменьшение социальных льгот различным группам населения.
4. Ухудшение правовой и социальной защиты интересов персонала организации.

Развитие большинства организационных конфликтов выражается в усилении конфронтации частных и общих интересов участников конфликта. Это соотношение может принимать различные формы:

1. Полное тождество (однонаправленность) интересов.

2. Наличие различий в направлении интересов (большая выгода для одних и меньшая для других).

3. Прямо противоположная направленность интересов (выгода для одних оборачивается серьезным ущербом для других) [3].

Сотрудники, имеющие разные статусы и занимающие различные позиции в организационной иерархии, могут реально осознавать или не осознавать наличие собственных объективных интересов и их противоречие с интересами коллег или общеорганизационными целями. При этом источником организационных конфликтов становятся только осознанные интересы, выражающиеся в активных действиях индивида [3].

Подобное осознание может:

1. Стать результатом самостоятельного анализа организационных процессов и собственного места в организации.

2. Сложиться под влиянием мнения других сотрудников и в какой-то степени явиться элементом манипулирования для достижения их целей.

3. Выражаться в иллюзорном представлении в противоположности интересов и потребностей. В последнем случае конфликт возникает на искусственной почве. В то же время осознание противоположности интересов автоматически не приводит к возникновению конфликта, необходимо осуществление открытых конфликтных действий.

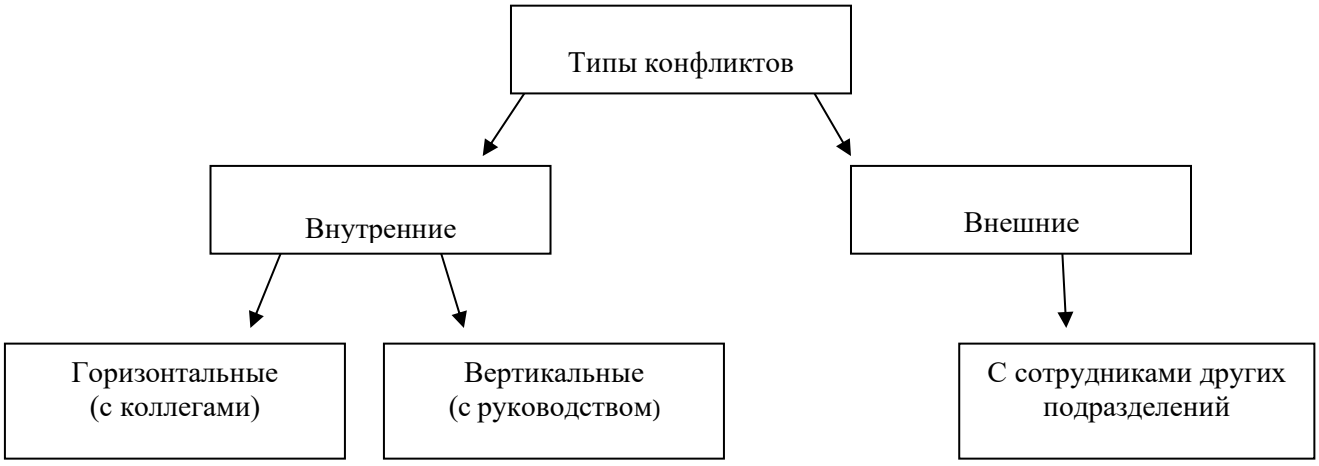


Рисунок 1 – Типы конфликтов в организации[4]

[4] Разработано автором.

На рисунке 1 рассмотрены конфликты на разных уровнях организации, которые могут возникнуть по самым разным обстоятельствам.

Как и любой процесс, конфликт имеет динамику развития, включающую в себя ряд этапов:

1. Возникновение конфликтной ситуации (противоречие). Проявление, которое невозможно избежать, оно является закономерным процессом, проявляющимся задолго до возникновения конфликта.

2. Осознание конфликта. Этап, который проявляется не сразу у участников конфликта в силу включения механизмов психологической защиты. По этой причине можно отметить несколько вариантов взаимоотношений между ситуацией и реальными образами конфликта: а) адекватно понятый конфликт, где участники правильно понимают суть конфликта, оценивают себя и ситуацию; б) неадекватно понятый конфликт – участники воспринимают его искаженно; в) ситуация, когда конфликт не рассматривается как конфликт на психологическом уровне участников; г) ложный конфликт – случай, когда конфликта нет, но участники воспринимают его как конфликтную ситуацию.

3. Третий этап подразумевает переход к конфликтному поведению. На этом этапе участникам необходимо выбрать один из вариантов урегулирования конфликта: а) бороться за достижение желаемого результата; б) переговоры, для нахождения компромиссов; в) стратегия ухода – проявления нежелания достижения своих целей в ходе конфликта.

При выборе одного из них у каждого участника будет формироваться своя стратегия поведения для достижения желаемого результата и исхода конфликта.

Рисунок 2 – Модель конфликтного поведения Томаса-Килмена

Томас выделил 5 типов поведения (рис. 2):

1. Сочетание низкого уровня напористости и слабой предрасположенности к сотрудничеству в этой модели называют уклонением.
2. Сочетание низкого уровня напористости и сильной предрасположенности к сотрудничеству – приспособлением.
3. Сочетание среднего уровня напористости и средней предрасположенности к сотрудничеству – компромиссом.
4. Сочетание высокого уровня напористости и низкой предрасположенности к сотрудничеству – конкуренцией.
5. Сочетание высокого уровня напористости и высокой предрасположенности к сотрудничеству – сотрудничеством.

В независимости от конфликтной ситуации нельзя отвергать такое понятие, как «переговоры». Переговоры помогаю увидеть цель, понять стремление сторон и суть конфликта, сформулировать предмет проблемы, перейти от ситуаций, которые предъявляются участниками к интересам, которые скрываются за ними [7].

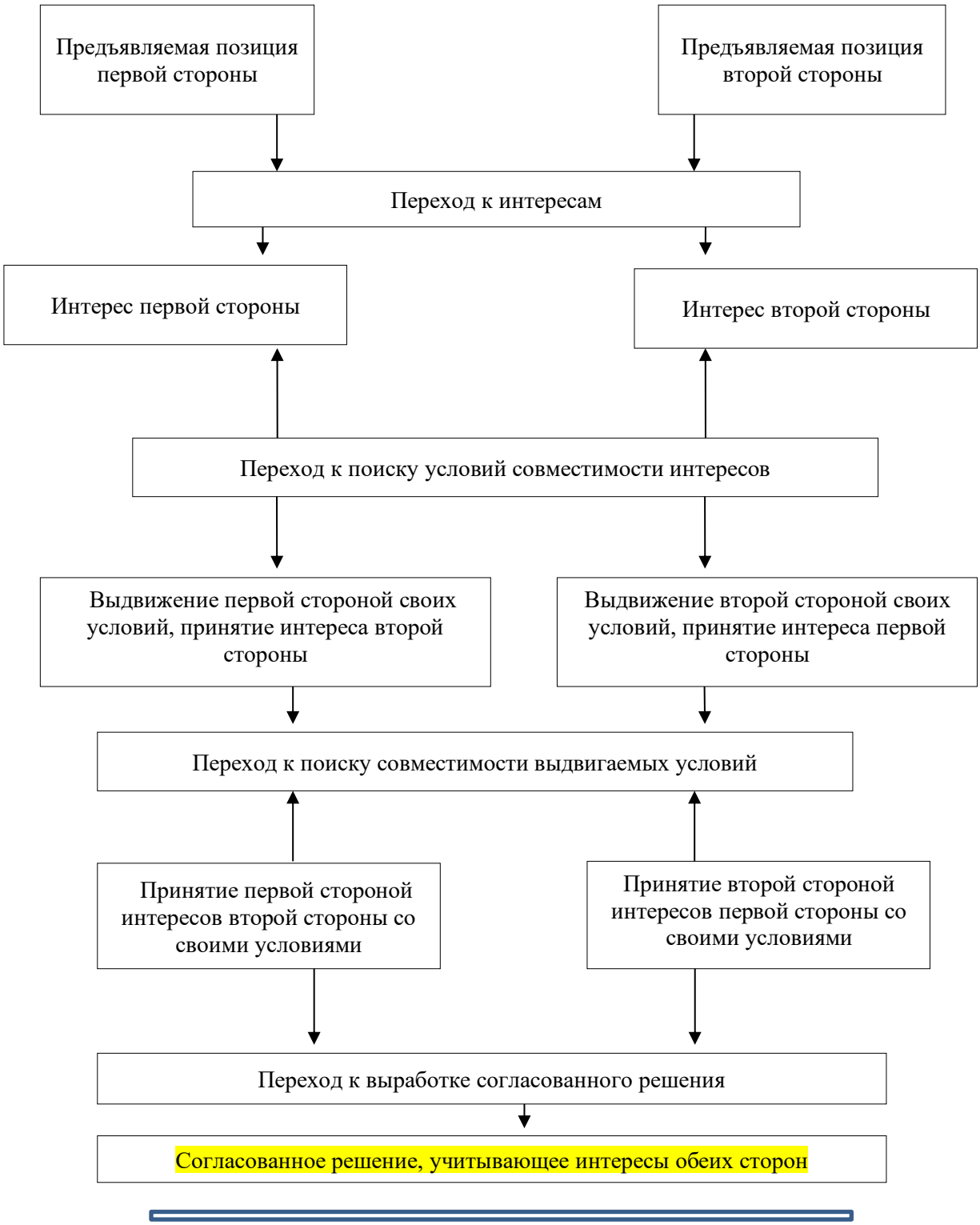


Рисунок 3 – Обобщенная схема переговорного процесса

Данный рисунок, предлагающий поиск интегративных решений, несет в себе общую идею решения конфликта, а не является точным алгоритмом действий, потому как возможно их варьирование – в зависимости от вида конфликта, о котором идет речь. Для того чтобы выбрать конкретную стратегию конфликтного поведения, важно учитывать тип конфликта. Метод

урегулирования конфликтов зависит от возможности совместимости. При несовместимых интересах участников конфликта применяется компромиссное решение, иными словами, соглашение, которое строится на уступках [6].

Для успешного проведения переговоров требуется следование ряду условий, чтобы затушить разгоревшийся конфликт.

1. Взаимодействие участников конфликта должно стоять на первом месте, если они считают, что разрыв отношений с коллегой по ту сторону принесет ущерб их работе и приведет к худшим последствиям.

2. Участники конфликта должны отчетливо понимать важность переговоров и сложность ситуации, должны быть заинтересованы в решении конфликта.

3. Все участники конфликта должны понимать общие интересы каждой стороны, осознавать, что только вместе они решат вставшую перед ними проблему.

4. Немаловажным фактором будет являться признание каждого участника конфликта и его интересов. Они должны понимать, что признание позиции каждого участника, его интересов несет огромную важность для нынешних и будущих проектов, в противном случае их ждет крах.

Когда конфликты имеют разногласия, касающиеся методов достижения целей и правил взаимодействия, ситуацию можно разрешить посредством согласования представлений и норм.

Согласование происходит посредством компромисса, создания новых норм, поисках других вариантов, которые удовлетворят обе стороны [6].

Рассмотрим в таблице 1 методы решения конфликтных ситуаций разного типа.

Таблица 1 – Методы разрешения различных конфликтов

Тип конфликта	**Типовой способ урегулирования**
Конфликт ценностей	Отделение от сферы взаимодействия, сосуществования. Определение условий сосуществования
Ресурсный конфликт	Компромиссные решения, определяющие порядок использования ресурсов

Конфликт интересов	Интегративные или компромиссные решения, создающие возможность полной или частичной реализации интересов обеих сторон
Конфликт средств достижения целей	Интегративные или компромиссные решения, определяющие порядок организации совместной деятельности или взаимодействия
Конфликт норм	Интегративные или компромиссные решения, предусматривающие или уточняющие нормы взаимодействия

Типы конфликтов являются еще одним этапом динамики конфликтных ситуаций, конфликты имеют несколько вариантов решений:

1. Преобразование ситуации.
2. Преобразование образов ситуации – переструктурирование имеющихся мотивов, ценностей, установок.

Далее рассмотрим последствия конфликтов. Как и любое действие, конфликты имеют позитивные и негативные последствия. Рассмотрим каждый тип последствий в таблице 2.

Таблица 2 – Плюсы и минусы конфликтов

Позитивные стороны	**Негативные стороны**
Конфликт раскрывает и разрешает возникающие в отношениях между людьми противоречия.	Приводит к беспорядку и нестабильности в организации.
Выполняет стабилизирующую функцию в коллективе.	Разрушает межличностные отношения и коллектив в целом.
Выполняет социальный контроль за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей.	Большие моральные и материальные потери.
Дает эмоциональную разрядку.	Возникает угроза жизни и здоровью людей.
Способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.	Негативный эмоциональный фон.
Раскрывает интересы коллектива.	

Исходя из вышеуказанного, отметим: конфликт необходимо рассматривать не только как зло, разрушающее проекты, но и как благоприятную вещь, которая может послужить толчком к более эффективному развитию и усовершенствованию проектных организаций.

Литература:

1. *Алешин А.В.* Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. М.: Консалтинговое агентство «КУБС Групп-Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. 265 с.
2. *Багратионн К.А.* Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление: Ч. 2 // Управление проектами и программами. 2011. № 28. С. 281–288.
3. *Багратионн К.А.* Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление: Ч. 1. // Управление проектами и программами. 2011. № 27. 211с.
4. Управление проектами: фундаментальный курс. М.: Высшая школа экономики, 2013. С. 425.
5. *Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутии Ю.В. и др.* Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 8. М.: ИНФРА, 2000. 320 с.
6. Конфликт: структура и динамика. – URL: https://zaochnik.com/spravochnik/psihologija/psihologija-obschenija/struktura-i-dinamika-konflikta/ (дата обращения: 3. 02.2022).
7. Сетка Томаса-Килмена для разрешения конфликтов. – URL: https://chiefengineer.ru/organizaciya-proizvodstva/upravlenie-personalom/setka-tomasa-kilmena/ (дата обращения: 3.02.2022).
8. Управление конфликтами, координация команды и производительность в рамках мультикультурных временных проектов: доказательства из строительной отрасли. – URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/8756972818818257 (дата обращения: 3.02.2022).

References:

1. Aleshish A.V. Upravlenie proektami: Osnovy professional'nyh znanyi. Nacyonal'nye trebovanya k competencii speciolistov. M.: Izd-vo Cansaldingovoe Agenstvo « KUBS Group- Kooperacya, Business-Service», 2011 – 265 s. [Tekst]

2. Bagrationn K.A. Psychologicheskiy podhod k conflict-menegmentu projectov: tipologya, prichiny, upravlenie (chast' 2).// Upravlenie programami I projectami – 2011, - №28. - S. 281-288. [Tekst]

3. Bagrationn K.A. Psychologicheskiy podhod k conflict-menegmentu projectov: tipologia, priciny, upravlenie (chast' 1). // Upravlenye programami I projectami – 2011,-27. – 211 [Tekst]

4. Kollectif avtorof. Upravlenie projectami: fundamental'nyi kurs: Vyshaya shkola economiki; Moskva; 2013, - S. 425 [Tekst]

5. Razu M.L., Voropaev V.I., Yakutii i dr. Upravlenie programammi I projectamy: 17-modul'naya programma dlaya menedjerov « Upravlenie razvitiem organizacii» Modul 8. – M: INFRA – M, 2000, - 320 s. [Tekst]

6. Stat'ya na temu: «Konflikt: struktura i dinamika» [Tekst] URL: https://zaochnik.com/spravochnik/psihologija/psihologija-obsche-nija/struktura-i-dinamika-konflikta/

7. Stat'ya na temu: «Setka Tomasa-Kilmena dlya razresheniya konfliktov» [Tekst] URL: https://chiefengineer.ru/organizaciya-proizvo-dstva/upravlenie-personalom/setka-tomasa-kilmena/

8. Stat'ya na temu: «Upravlenie konfliktami, koordinaciya komandi i proizvoditel'nost' v ramkah multikulturnikh vremennikh proektov: dokazatel'stva iz stroitel'noi otrasli» [Tekst] URL: https://journals.sage-pub.com/doi/full/10.1177/8756972818818257

Картавцева Анастасия,
магистрантка 1-го курса СибУПК
направления «Менеджмент»
(программа «Управление рисками»)

Научный руководитель: канд.
эконом. наук, доцент
О.И. Лихтанская

Зависимость уровня риска от уровня цифровой трансформации организации

Аннотация. В статье проведен анализ зависимости уровня риска от уровня цифровой трансформации организации в сфере малого и среднего бизнеса. Автор, применяя метод сравнительного анализа, рассматривает, что дает использование цифровых технологий предприятиям, а также классифицирует риски по способам воздействия на организацию. Проанализировав изменения, которые произошли при ведении бизнеса в условиях цифровой трансформации, автор приводит главные факторы успеха цифровых преобразований в организации, а также готовность функции управления рисками в организации.

Ключевые слова: уровень риска, цифровая трансформация, уровень цифровой трансформации, цифровые технологии, факторы риска, цифровые преобразования.

Annotation The article analyzed the dependence of the risk level on the level of digital transformation of the organization in the field of small and medium-sized businesses. The author, using a comparative analysis method, considers what gives the use of digital technologies to enterprises, and also classifies risks by ways to affect the organization. After analyzing the changes that occurred during the conduct of business in the context of digital transformation, the author cites the main factors in the success of digital transformations in the organization, as well as the readiness of the risk management function in the organization.

Key words: risk level, digital transformation, digital transformation level, digital technologies, risk factors, digital transformations.

В период пандемии цифровая трансформация стала востребованным инструментом для создания и поддержания успешного функционирования организации. Устоявшиеся модели ведения предпринимательской деятельности перестали отвечать требованиям цифровой экономики.

Целью данного исследования был анализ уровня влияния. Если обратиться к определениям, то цифровая трансформация – это новые способы решения

проблем, преобразование устоявшейся системы управления организацией, работы с клиентами [3].

В 2020 году банком «Открытие» было проведено исследование индекса цифровизации малого и среднего бизнеса, которое показало, что, если в 2019-м индекс цифровизации малого и среднего бизнеса составлял 45 %, то уже в 2020-м он достиг 51 % (рисунок 1).

По сравнению с 2020 годом, в 2021-м при ведении бизнеса существенно увеличилось использование облачных решений и хранилищ данных, корпоративных мессенджеров, онлайн-систем организации командной работы, сервисов для анализа больших данных [4].

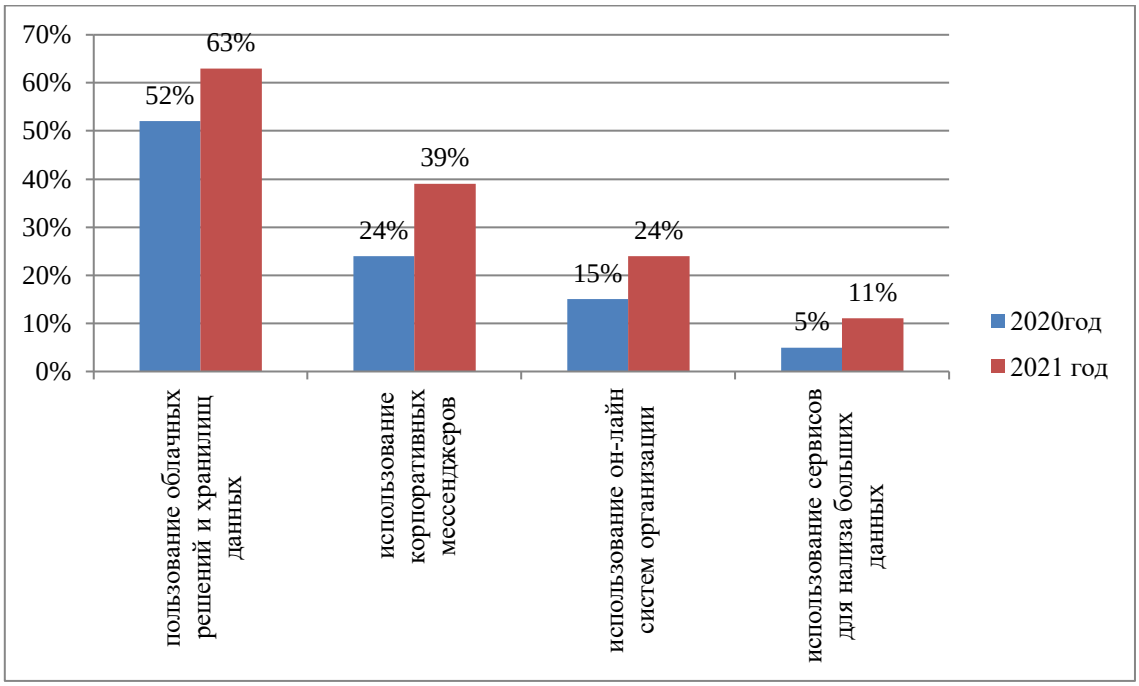


Рисунок 1 – Использование цифровых технологий при ведении бизнеса, % [4]

Благодаря проведенному исследованию было выявлено, что использование цифровых технологий в организации дает ряд преимуществ, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества использования цифровых технологий в организации

Снижение барьеров удаленной работы	Сокращение на 10-20 % затрат на командировки и связь
Сокращение времени поиска информации	Увеличение скорости доступа к знаниям на 30 %

Улучшение взаимодействия между подразделениями	Рост обмена информацией на 35 %
Более высокое качество принимаемых решений	Увеличение успешных бизнес-инноваций на 15 %
Более быстрая реакция на запросы клиентов	Ускорение процессов поддержки заказчиков на 30 %
Улучшение глобальных продаж	Рост дохода на 10 %

Существенно возросли показатели использования цифровых технологий при ведении бизнеса, представленные на рисунке 2.

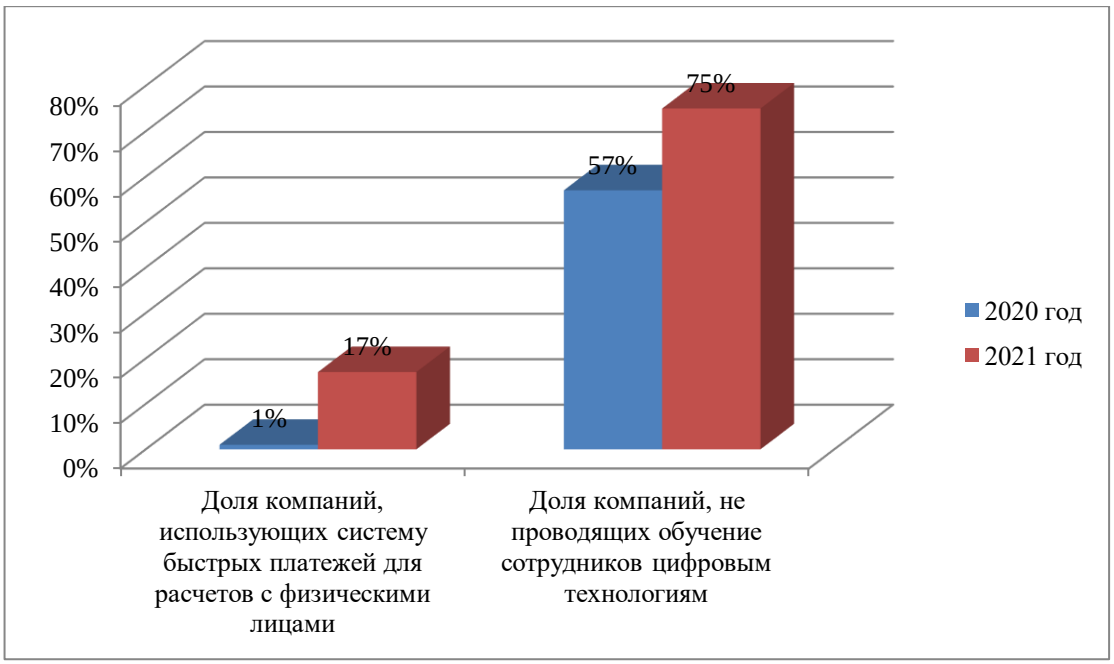


Рисунок 2 – Использования цифровых технологий при ведении бизнеса, % [4]

Многие компании активнее переводят финансовые операции в онлайн-формат: за год доля использующих систему быстрых платежей для расчетов с физическими лицами выросла с 1 % до 17 %.

Каждая вторая организация сегмента малого и среднего бизнеса в настоящее время осуществляет все обращение только в онлайн-формате, из-за этого индекс цифровой безопасности снизился на 25 %. При этом происходит явный спад в области обучения сотрудников цифровым технологиям. Так, доля компаний, не проводящих такое обучение, за 2021 год увеличилась с 57 % до 75 %.

Почти половина руководителей (45 %) уверены, что сотрудникам их организаций достаточно имеющихся знаний для успешного использования

цифровых инструментов. 80 % российских организаций малого и среднего бизнеса не имеют своих специалистов по интернет-маркетингу, web-разработке и web-аналитике.

За счет этого компетентностный потенциал человеческого капитала оказывается не готов к такой цифровой трансформации, что показывает и определенное снижение. Поэтому одной из главных отправных точек уменьшения риска в области цифровой трансформации бизнеса должно быть повышение цифровой грамотности сотрудников.

Наглядно изменение частных индексов, используемых для расчета индекса цифровизации, представлено на рисунке 3.

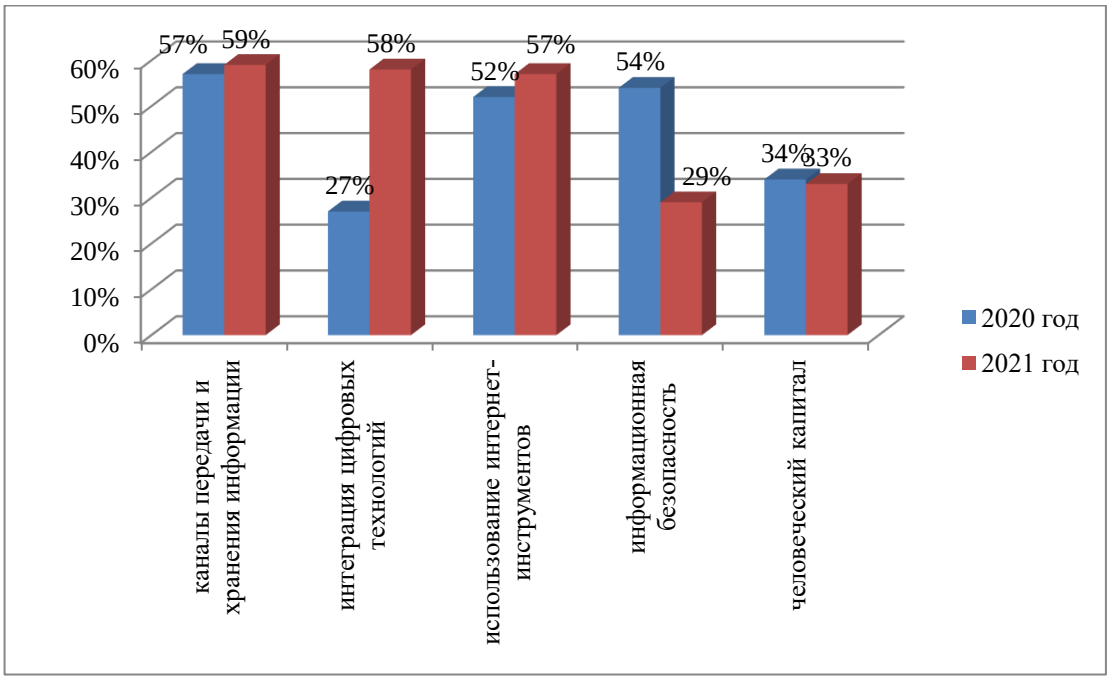


Рисунок 3 – Индексы, используемые для расчета индекса цифровизации малого и среднего бизнеса, % [4]

Учитывая уменьшение индекса информационной безопасности, отметим расширившийся спектр новых угроз, руководители компаний и советы директоров хотят быть уверенными в том, что все риски учтены и соответствуют допустимому уровню.

Внедрение масштабных изменений, сопровождающих цифровую трансформацию, связано с необходимостью управления разнообразными факторами риска (рисунок 4) [2].

Рисунок 4 – Факторы, определяющие уровень риска [1]

Проанализировав изменения, которые произошли при ведении бизнеса в условиях цифровой трансформации, можно отметить, что главными факторами успеха цифровых преобразований в организации могут быть:

1. Наличие стратегического плана.
2. Хорошо структурированная дорожная карта внедрения.
3. Четкое управление преобразованиями.
4. Внедрение ценностей и принципов «цифровой культуры» в соответствии с требованиями законодательства, корпоративными, социальными и этическими нормами [1].

Ключевыми направлениями цифровых преобразований в организации при этом должны быть цифровизация бизнес-процессов, работа с данными, управление клиентским опытом. Только в этом случае управление ключевыми рисками будет включено в стратегию цифровизации и инфраструктуру компании.

При этом необходимо обязательно учитывать и факторы, препятствующие переходу организации к цифровой трансформации, такие как: отсутствие достаточного бюджета, выработанной цифровой стратегии развития организации, благоприятных и стабильных экономических условий в стране,

наличие барьеров осуществления коммерческой деятельности в глобальной сети Интернет и др.

Влияние цифровой трансформации управления на уровень рисков представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Влияние цифровой трансформации управления на уровень рисков

Применяемые цифровые технологии	Снижение уровня риска
Информационная система, база данных	За счет полной информации об объектах управления
Система электронного документооборота	За счет ускорения документооборота и передачи информации от машины к машине
Искусственный интеллект	За счет повышения качества принятия решения
Анализ больших данных	За счет высокого уровня анализа и прогноза
Высокоскоростные сети 5G	За счет поддержки обмена данными
Облачные технологии	За счет коллективного доступа к информационным ресурсам

Готовность функции управления рисками в организации к цифровой трансформации можно охарактеризовать следующей схемой:

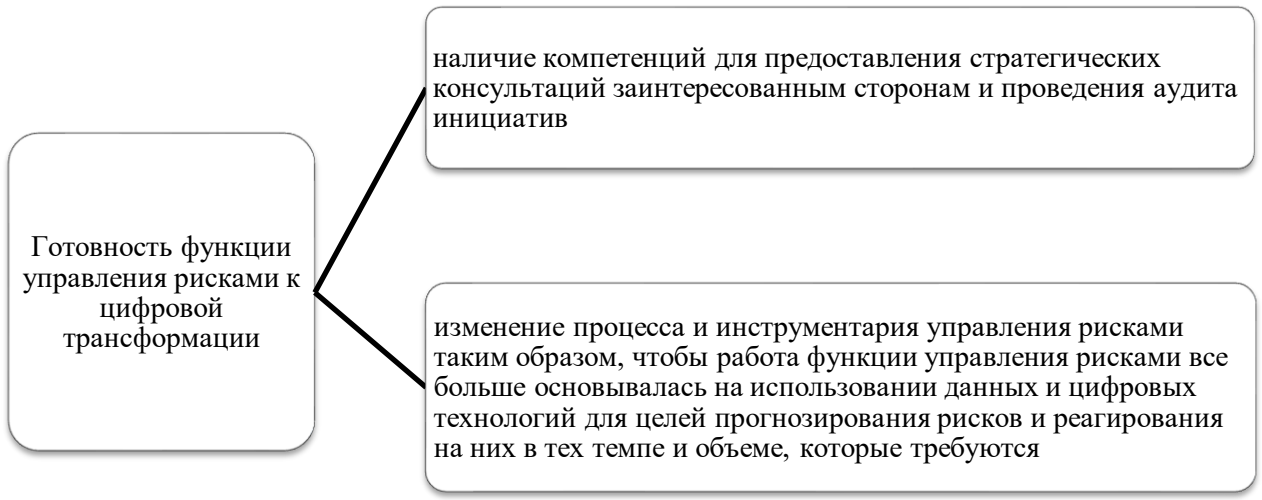


Рисунок 5 – Готовность функции управления рисками в организации к цифровой трансформации

Одновременно с этим надо понимать, что недостаточно только построить цифровую модель бизнеса – без изменения ментальности сотрудников, формирования у них цифровых компетенций цифровая трансформация не осуществится.

Литература:

1. *Зотова И.В.* Влияние цифровой трансформации экономики на предпринимательские компетенции // Современная конкуренция. 2018.Т.12. С. 68.

2. *Пащенко Д.С., Комаров Н.М.* Риск-менеджмент – ключевой элемент в цифровой трансформации промышленного предприятия // Мир новой экономики. 2021. №1. С. 15.

3. *Переславцева И.И.* Управление рисками в условиях трансформации // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 4. С. 47.

4. Банк «Открытие» представил Индекс цифровизации малого и среднего бизнеса. – URL: https://finance.rambler.ru/business/43008317/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата обращения: 23.03.2022).

References:

1. Zotova, I. V. Vliyanie tsifrovoy transformatsii ekonomiki na predprinimatel'skie kompetentsii [Tekst] // Sovremennaya konkurentsiya.- 2018, Tom 12. – S.68.

2. Pashchenko, D. S., Komarov, N. M. Risk-menedzhment – klyuchevoy element v tsifrovoy transformatsii promyshlennogo predpriyatiya [Tekst] // MIR NOVOY EKONOMIKI – 2021 – №1. – S.15.

3. Pereslavtseva, I. I. Upravlenie riskami v usloviyakh transformatsii [Tekst] // REGION: sistemy, ekonomika, upravlenie – 2019. – № 4. – S.47.

4. Bank «Otkrytie» predstavil Indeks tsifrovizatsii malogo i srednego biznesa. [Elektronnyy resurs]. URL: https://finance.rambler.ru/business/43008317/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (data obrashcheniya: 23.03.2022)

Поздняков Владислав,
магистрант 1-го курса
СибУПК
направления «Менеджмент»
(программа «Управление рисками»)

Научный руководитель:
канд. эконом. наук, доцент,
О.И. Лихтанская

Риски при продвижении бренда

Аннотация. В статье рассматриваются риски, которые могут возникнуть при продвижении бренда. Анализируется воздействие рисков на бренд.

Ключевые слова: бренд, рынок, продвижение, управление брендом, риски бренда.

Annotation. The article discusses the risks that may arise when promoting a brand. The impact of risks on the brand is analyzed.

Key words: brand, market, promotion, brand management, brand risks.

Бренд – это очень важная часть в становлении успешной компании. Он создает для организации имидж, ценность в глазах потребителей. Чтобы повысить эту цену, компания должна соответствовать требованиям, не роняя рейтинг. Ряд авторов, изучавших этот вопрос, отмечают, что российские компании зачастую отодвигают проблему управления брендом на второй или третий план. Многие отечественные бренды были созданы просто случайно из-за успешной бизнес-модели, которую они имели. Но если нет хорошо организованной системы управления брендом, компания не сможет увеличить важную ценность данного актива. Могут быть самые разные причины, по которым некоторые российские компании не уделяют должного внимания этому важному вопросу.

При этом необходимо учитывать высокую сложность оценки экономического эффекта от управления брендом, которая подразумевает определенные вложения капитала и сложность самого процесса руководства содержанием бренда. Очень точно подмечает П.А. Кохно [8, с. 99] то, что вряд

ли вообще существует универсальная методология по созданию сильного и конкурентоспособного бренда. Ведь если бы она существовала, то все бренды, представленные на современном рынке, оказались бы некими «среднестатистическими» не отличающимися друг от друга по своей концепции, что, в свою очередь, в корне противоречит смыслу и природе данного актива. Но стоит добавить, что некоторые методологии все же имеют место быть и являются вовсе не бесполезными. Второй причиной является то, что применение и адаптация какой-либо методологии по управлению и продвижению бренда лежит исключительно на конкретной организации.

Стоит заметить: этот процесс напрямую зависит от ресурсных возможностей организации, квалификации ее специалистов. Это значит, что создать и продвинуть на рынке свой бренд способен только твёрдо стоящий на ногах в финансовом плане игрок.

Помимо этих субъективных причин, не позволяющих эффективно управлять продвижением бренда компании, имеют место также объективные трудности. Отталкиваясь от точки зрения О.Г. Кузьминой [9, с. 53], отметим: бренды, которые нашли нишу в особо развитых, а также на некоторых только начинающих развиваться сегментах рынка, сталкиваются с проблемами, представленными в таблице 1.

Комплексное воздействие данных факторов усложняет управление продвижением бренда компании, при этом увеличение абсолютной ценности бренда требует хорошего управления. В свою очередь, управление не только брендом, но и любым активом подразумевает проведение анализа рисков.

Таблица 1 – Проблемы при продвижении бренда

Пресыщенность потенциальных покупателей	Современные потребители, а точнее, большинство из них, имеют достаточно высокий уровень достатка, чем это было ранее, и у многих есть всё, что им необходимо. Таких потенциальных клиентов очень сложно чем-либо «заманить». Например, будь это какие-то акции, скидки и другие инструменты маркетинга. Это в результате приводит к снижению лояльности потребителей
Значительное снижение действенности рекламы	С курсом на более глубокую сегментацию рынка, организациям всё труднее и дороже удаётся воздействовать на свою целевую аудиторию посредством рекламы. Ведь очень часто затраты на этот вид продвижения совершенно не рентабельные. Так фирмам приходиться прибегать к иным способам продвижения своих товаров или услуг
Огромное количество однотипных товаров	На сегодня мы имеем то, что на рынке представлено несметное множество товаров, имеющих практически идентичные характеристики. Сейчас абсолютно любые товары, будь продовольственные товары или это инновационные разработки, хоть и защищены патентом, но всё же не застрахованы от того, что их товар или услугу очень быстро скопирует конкурент
Ценовая конкуренция	Из немногих возможностей, которой часто пользуются организации, для получения краткосрочного конкурентного преимущества, становится понижение цены на свои товары или услуги посредством разнообразных акций, либо других мероприятий. Но как бы удивительно это не было, но такими шагами организации медленно передают власть над рынком потребителям

Таких рисков может быть огромное количество, из которых можно выделить основные группы (рисунок 1).

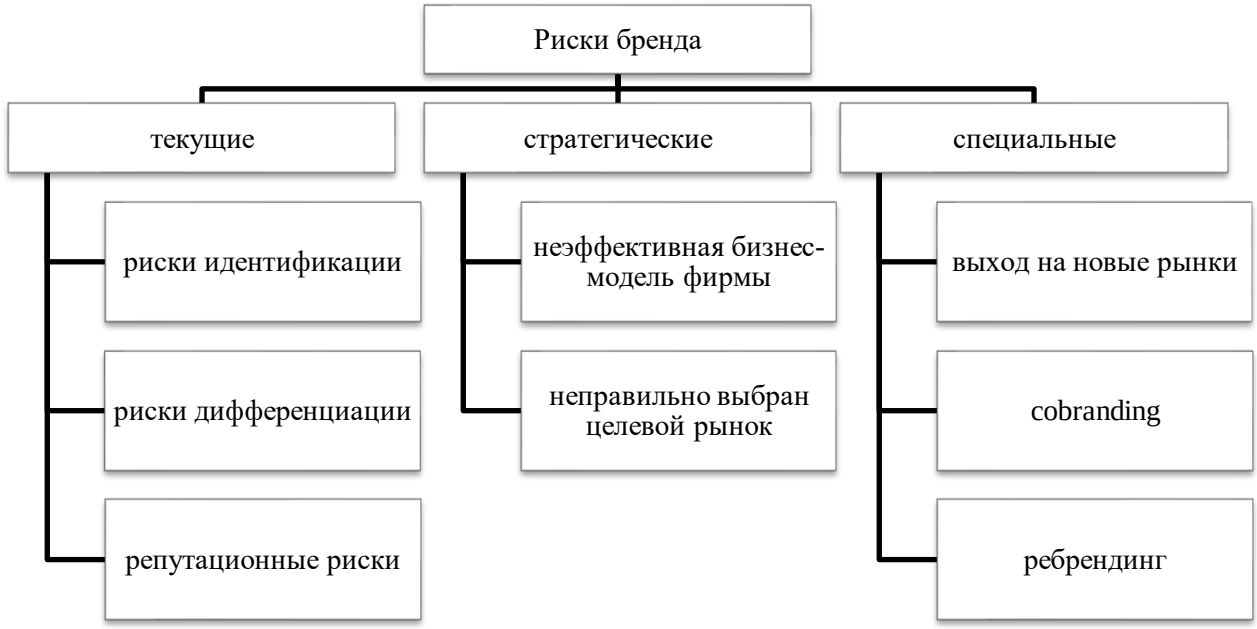


Рисунок 1 – Основные группы рисков при продвижении бренда

Характеристика основных групп рисков при продвижении бренда представлена на рисунке 2.

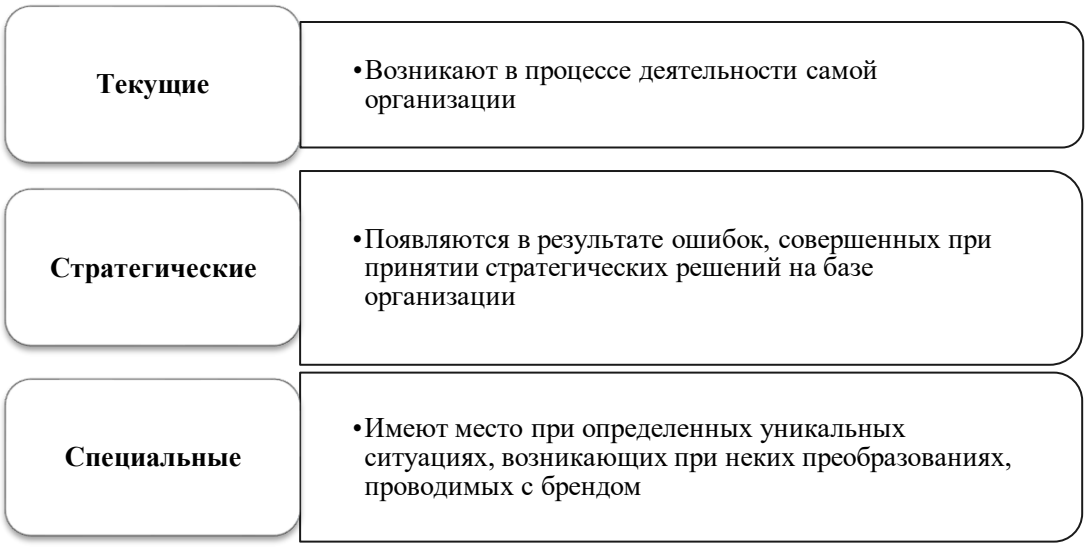


Рисунок 2 – Характеристика основных групп рисков при продвижении бренда

Рассмотрим самые частые риски, относящиеся к вышеперечисленным группам.

Риск идентификации. Этот риск напрямую связан с юриспруденцией. Риск опасен для торговой марки в связи с созданием имитаций и подделок товара. Целью подделки является продажа продукции, отмеченной известной торговой маркой, т. е. финансирование незаконной организации, недобросовестное получение прибыли, посредством эксплуатации образов других фирм [3, с. 120]. Имитация же подразумевает продукцию, что неявно ассоциируется с известным брендом и изготавливается без нарушения законодательства. Целью может являться недобросовестное получение прибыли посредством эксплуатации образов других фирм. Имитации бывают трех видов: фонетическая, цветно-графическая и сюжетная [3, с. 120]. Первая заключается в копировании звуковых элементов, вторая в копировании внешнего оформления, а третья в способе представления образов. При реализации этого риска под удар попадают выручка от реализации оригинальной продукции, а также имидж организации.

Риск дифференциации заключается в том, что у потребителей почти из каждого сегмента рынка имеется большой выбор конкурирующих между собой брендов. Хотя предполагается, что каждый игрок рынка должен предлагать что-то уникальное для создания устойчивых конкурентных преимуществ. Но на практике набор ценностей предлагаемых производителями товаров оказывается

практически идентичным. Что несет за собой некую безликость брендов, где на рынке будут управлять лишь ценовые факторы. В таких условиях очень проблематично как-то выделяться на фоне других участников рынка.

Не менее значимыми являются риски, связанные с репутацией фирмы. Эти риски связаны непосредственно с корпоративной репутацией, вызванной корпоративным имиджем, складывающимся в организации [6, с. 203]. Она формируется во время деятельности организации и с определенного момента начинает оказывать немалое влияние на деятельность компании. Организационные решения также могут повлиять на благосклонное отношение стейкхолдеров к организации. Что еще более важно, репутация организации влияет на отношение к бренду. Если внутри компании возникают различные склоки и другие проблемы, даже в случае полного удовлетворения потребителя, бренд может потерять оказанное ему доверие.

Со стратегическим риском неэффективной бизнес-модели могут наступить тяжелые последствия для деятельности всей фирмы. В таких жестких условиях компании со слабыми бизнес-моделями быстро покидают рынок из-за сильной конкуренции. Наличие сильной бизнес-модели может гарантировать потенциальным потребителям получение качественных товаров или услуг, что, в свою очередь, служит хорошим отличием от конкурентов в данном сегменте рынка. Это является основой бренда. Отдельные компании, исходя из практики, могут добиваться превосходства над конкурентами за счет создания конкурентных преимуществ. В любом случае выбор стратегии предприятия определяется ее ресурсами.

Говоря о специальных рисках, важно отметить, что организация может столкнуться с проблемами при выходе на новые рынки. Одним из отличных решений для компании может быть презентация нового продукта в рамках того же бренда или это может быть продвижение совершенно нового бренда. Оба варианта имеют много преимуществ и недостатков. Обычно легче продвигать уже существующий бренд, но это не значит, что это правильный путь. Это может привести к потере индивидуальности.

Среди специальных рисков особый интерес может представлять такое явление, как cobranding [7, с. 73]. Он представляет собой сотрудничество двух брендов, что дает им возможность создать новый товар или оказать услугу. Цели cobranding представлены на рисунке 3.

Риск же cobranding заключается в том, что влияние партнера может повлечь за собой негативное восприятие совместного продукта или же создание, или усиление потенциального конкурента.

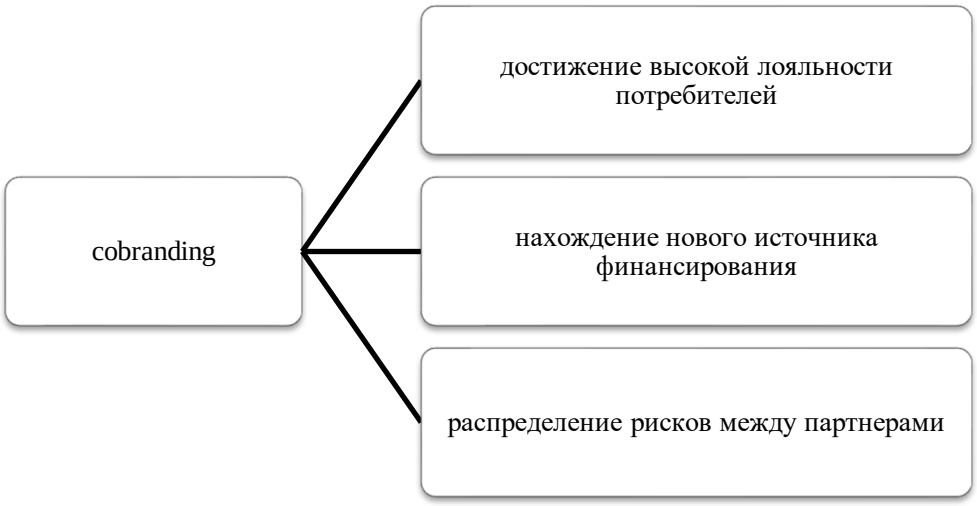


Рисунок 3 – Цели cobranding

Также имеют место быть моменты, когда организация вынуждена произвести ребрендинг [7. с. 41], что подразумевает изменение ее ценностного предложения, позиционирования и визуального стиля. Его проводят в тех случаях, когда ценности, предоставляемые потребителям на выбранном сегменте рынка, не совпадают с ожиданиями целевой аудитории. Это риск может быть осуществлен, в частности, на специфических рынках, где потребители привязаны к определенным традициям. То, что производится на этом рынке, должно продолжать работать на долгосрочное будущее. Вот почему компании, проводя ребрендинг, важно не утратить эту самую ценность. Несоблюдение этого условия может иметь катастрофические последствия, так как новые качества не будут иметь особых эмоциональных ценностей для «традиционных» потребителей. Новых потребителей также могут не заинтересовать изменения, так как данный бренд у них ассоциируется с чем-то устаревшим и

несоответствующим их стилю жизни. Проведение ребрендинга сопряжено с большими рисками, когда бренд может перестать быть популярным у одной категории и не стать привлекательным для другой категории потребителей.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что главная цель создания бренда – сформировать необходимую ценность для потенциальных потребителей. Продвижение бренда непосредственно связано с огромным числом рисков, которые могут возникнуть, как в процессе, так и в результате его продвижения. Организациям стоит особенно тщательно подходить к изучению этого вопроса, принимать соответствующие решения для управления и продвижения своего бренда. Ведь он является основой имиджа компании, создать который очень сложно, а сохранить ещё сложнее.

Литература:

1. *Вяткин В.Н.* Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф.В. Маевский. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. 365 с.

2. *Домнин В. Н.* Брендинг: учебник и практикум для вузов/ В.Н. Домнин. – 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2021. 493 с.

3. *Каленская Н.В.* Брендинг: учебное пособие / Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. Казань: Абзац, 2019. 125 с.

4. *Кохно П.А.* Бренд-менеджмент / П.А. Кохно, А.П. Кохно, А.А. Артемьев. Тверь: Тверской государственный университет, 2020. 257 с.

5. *Кузьмина О.Г.* Бренд-менеджмент: учебное пособие / О.Г. Кузьмина. М: РИОР : ИНФРА-М, 2019. 176 с.

References:

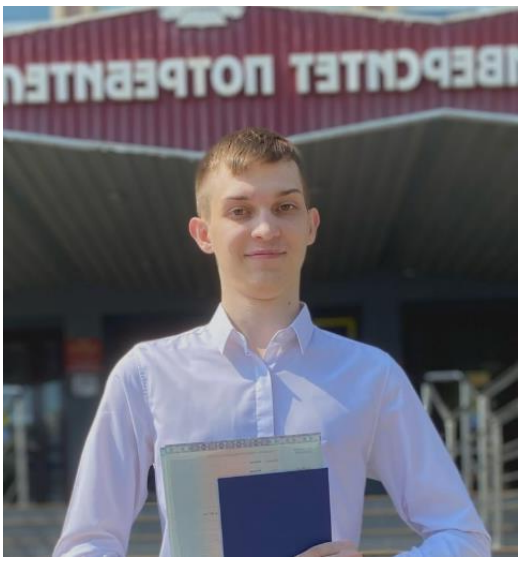
1. Vyatkin, V. N. Risk-menedzhment : uchebnik / V. N. Vyatkin, V. A. Gamza, F. V. Maevskiy. – 2-e izd., pererab. i dop. – M.: Yurayt, 2019. – 365 s.

2. Domnin, V. N. Brending : uchebnik i praktikum dlya vuzov / V. N. Domnin. – 2-e izd., ispr. i dop. – M.: Yurayt, 2021. – 493 s.

3. Kalenskaya, N. V. Brending : uchebnoe posobie [Tekst] / N.V. Kalenskaya, N.G. Antonchenko. – Kazan': «Abzats», 2019. – 125 c.

4. Kokhno, P. A. Brend-menedzhment [Tekst] / P. A. Kokhno, A. P. Kokhno, A. A. Artem'yev. – Tver' : Tverskoy gosudarstvennyy universi-tet, 2020. – 257 s.

5. Kuz'mina, O. G. Brend-menedzhment : uchebnoe posobie [Tekst] / O. G. Kuz'mina. – M: RIOR : INFRA-M, 2019. – 176 s.



Федотов Вячеслав,
магистрант 1-го курса СибУПК направления «Менеджмент» (программа «Управление рисками»)

Научный руководитель:
д-р эконом. наук, профессор
В.В. Бакаева

Гостиничный бизнес и пандемия: специфика организации работы в новых условиях

Аннотация. В статье рассмотрена ситуация, сложившаяся на рынке гостиничных услуг, и охарактеризована специфика реализации управленческих функций менеджерами гостиниц в условиях пандемии. Путем анализа и структурирования рекомендаций Роспотребнадзора по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19) и определения на этой основе комплекса необходимых организационных решений и мер, направленных на соблюдение рекомендаций, показано, что в условиях действия обстоятельств непреодолимой силы меняется характер управления гостиницей, а приоритет отдается таким функциям менеджмента, как организация и контроль исполнения принятых организационных решений

Ключевые слова: пандемия, гостиничный бизнес, рекомендации по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19), функции менеджмента в условиях пандемии.

Annotation. The article examines the situation in the hotel services market and characterizes the specifics of the implementation of managerial functions by hotel managers in a pandemic. By analyzing and structuring the recommendations of Rospotrebnadzor and determining on this basis a set of necessary organizational decisions and measures aimed at compliance with the recommendations, it is shown that under the circumstances of force majeure, the nature of hotel management changes, and priority is given to such management functions as organization and control of the implementation of organizational decisions.

Key words: pandemic, hotel business, recommendations for the prevention of new coronavirus infection (COVID-19), management functions in a pandemic.

Мировая экономика в данное время переживает не лучшие времена в связи с эпидемиологической ситуацией. Из-за введения различных ограничений многие сферы бизнеса несут большие убытки, не все компании выживают. Положение усугубляется проявлением так называемого эффекта домино, когда особенно страдают взаимосвязанные и взаимозависимые отрасли экономики –

как на международном уровне, так в отдельных странах. Примером такой отрасли является индустрия гостеприимства, включающая гостиничный бизнес. Несмотря на то, что уход с рынка многих организаций ослабил конкуренцию в этой сфере, оставшимся приходится затрачивать гораздо большие, чем раньше усилия, чтобы просто оставаться на плаву. От них требуется перестройка системы управления с определением приоритетных функций, направленных, в частности, на соблюдение противоэпидемических требований.

Целью настоящего исследования является выявление особенностей управления гостиницей в сложившихся условиях, вызванных пандемией, и определение необходимых организационных решений и мер, направленных на соблюдение рекомендаций Роспотребнадзора по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19).

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

– оценить ситуацию на рынке гостиничных услуг как части рынка индустрии гостеприимства;

– охарактеризовать специфику выполнения управленческих функций менеджментом гостиниц в новых условиях;

– проанализировать и структурировать рекомендации Роспотребнадзора по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19).

В процессе исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ литературных и интернет-источников, статистический анализ.

Научная новизна полученных результатов заключается в выявлении приоритетных функций менеджмента организации (учреждения) гостиничного бизнеса в период действия обстоятельств непреодолимой силы (пандемии) и определении комплекса организационных мер и решений, которые должны быть приняты для выполнения государственных рекомендаций противоэпидемического характера.

Согласно данным журнала Forbes, по итогам прошлого года наиболее сложной оказалась ситуация на рынке гостиничных услуг трех российских

городов: Москвы, Санкт-Петербурга и Владивостока. Весной из-за коронавируса ежедневные убытки гостиниц Москвы и северной столицы превысили 250 млн рублей [1].

Несмотря на то, что данных для точной оценки рынка недостаточно, тренд очевиден: весна для бизнеса была более благоприятной, чем лето.

Аналитики рынка расходятся в точных оценках, но все отмечают один и тот же тренд: бизнес столичных гостиниц весной чувствовал себя лучше, чем летом. За девять месяцев 2021 года средняя загрузка отелей Москвы составила примерно 60 % (в 2020 г. – около 40 %), а в июне-июле снизилась до 56 % (для сравнения: в первые два месяца лета 2019 г. отели были заполнены на 85 %).

В Санкт-Петербурге отели в первом полугодии 2021 г. были загружены только наполовину. Если сравнить июнь-август 2021 г. с аналогичным периодом 2019 г., то заполняемость уменьшилась в среднем более, чем на тридцать процентов, в сегменте «люкс» – на 40 [2].

Что касается Новосибирской области, то из-за недостатка информации не представляется возможным достаточно точно оценить заполняемость гостиниц за период 2019 г. – семь месяцев 2021 г. Однако, по данным Новосибискстата, объем услуг гостиниц и аналогичных средств размещения за первое полугодие 2021 года вырос на 19,8 % по сравнению с аналогичным периодом 2020 г. Притом что снижение объема услуг за тот же период в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составило 29,5 %, т. е. рынок в 2021 г. не восстановился [3].

Кроме того, убытки в сфере HoReCa (куда входит гостиничный бизнес) в Новосибирской области в первом полугодии 2020 возросли шестикратно по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. Причина заключается в следующем. Характерной особенностью Новосибирска является его высокая привлекательность для бизнес-туристов, посещающих различные корпоративные мероприятия. Речь идет о так называемом event-направлении в туризме, или событийном туризме. Бизнес-туристы обеспечивали основной приток гостей в отели, однако с введением карантинных мер массовые мероприятия стали проводиться в дистанционном режиме, в то время как event-

-направление обеспечивало за счет услуг питания в отелях около половины выручки [4]. Не следует забывать, что на фоне существенного снижения объемов деятельности гостиничного бизнеса у организаций возникли существенные дополнительные расходы, связанные с исполнением обязательств по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19).

В этих условиях управление гостиницей приобретает черты, формируемые обстоятельствами непреодолимой силы, или форс-мажором, что обусловливает необходимость принимать управленческие решения быстро, с учетом действия факторов экономического, социального юридического, организационного и психологического характера.

Данные обстоятельства разделили владельцев гостиниц на три группы: тех, кто принял решение о ликвидации бизнеса; тех, кто не принял никакого решения и находится в режиме ожидания, рассчитывая на улучшение ситуации, и наконец, на тех, кто принял новые «правила игры» и стремится конкурировать, используя возможности кризиса.

Менеджеры остающихся на рынке организаций и предприятий гостиничного сервиса должны решить, каким образом им следует модифицировать исполнение классических управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Характерно, что в кризисных условиях в какой-то момент необходимо отдавать приоритет той или иной функции, безусловно, не забывая о необходимости гибкого подхода к решению данного вопроса. Очевидно, что осуществлять прогнозирование и планирование, тем более стратегическое, в условиях неопределенности весьма затруднительно. Применение методов мотивации и стимулирования сотрудников сдерживается по экономическим причинам.

Таким образом, приоритетом управления становятся функция организации и та составляющая функции контроля, которая ориентирована на мониторинг исполнения организационных решений. Приоритетность указанных функций становится очевидной, когда в результате анализа только одного из документов, а именно методических рекомендаций по профилактике новой коронавирусной

инфекции (COVID-19), подписанных Главным государственным санитарным врачом РФ в апреле 2020 г., были определены вытекающие из него следствия для владельцев и менеджеров гостиниц в виде необходимости принятия множества организационных решений и мер (таблица 1).

В «Методических указаниях…» есть рекомендация, занимающая в перечне второе место по значимости: «назначение ответственного сотрудника гостиницы, контролирующего соблюдение … рекомендаций». Следует заметить, что в практическом аспекте назначение одного конкретного человека с этой целью будет формальностью. Судя по количеству и сложности характера рассматриваемых рекомендаций, руководству гостиницы целесообразно сформировать систему делегирования полномочий в условиях, которые по закону признаются «обстоятельствами непреодолимой силы».

Кроме этого, в документе установлены рекомендации, которые с точки зрения реализации организационной функции менеджмента гостиницы занимают особое место. Их можно объединить в две группы с условным названием: «рекомендации по отношению к гостям» и «рекомендации чрезвычайного характера». Первая группа содержит требования по «одноместному размещению» и обязательному проветриванию номеров, вторая – по изоляции гостей с повышенной температурой тела, другими признаками ОРВИ, главное – обязанность гостиницы информировать об этом медицинское учреждение.

Таблица 1 – Предлагаемые организационные решения и меры по обеспечению рекомендаций по профилактике новой коронавирусной инфекции в гостиницах

Выдержка из требований «Методических рекомендаций по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» (в гостиницах) [5]	**Группа рекомендаций (требований)**	**Необходимые организационные решения и меры по выполнению рекомендаций (требований)**
1	2	3
– проведение перед началом работы учреждений, деятельность которых приостанавливалась, генеральной уборки помещений с применением дезинфицирующих средств, очистки систем вентиляции; – проведение в помещениях гостиниц профилактической дезинфекции; – проведение влажной уборки с применением дезинфицирующих средств: всех контактных поверхностей … *(с указанием периодичности, например, не реже 1 раза в 2 часа;)* – установка…вблизи входа… и в местах общего пользования дозаторов с антисептическими средствами …; – комплекс требований к выездной уборке; – проведение 1 раз в сутки обеззараживания объектов, расположенных на территории, прилегающей к гостинице…	Дезинфекционные мероприятия	1. Разработка локальных актов с возложением ответственности за выполнение на конкретных должностных лиц: – распоряжений руководителя о порядке проведения дезинфекционных мероприятий; графиков проведения дезинфекционных мероприятий; – требований к клининговой организации, осуществляющей выездную уборку. 2. Контроль выполнения организационных решений и мер по проведению дезинфекционных мероприятий.
– использование … дезинфицирующих средств, зарегистрированных в установленном порядке; – обеспечение пятидневного запаса дезинфицирующих, … и средств индивидуальной защиты…; – обеспечение персонала запасом…масок, перчатками и т. п. …; – проведение термометрии гостей и персонала; – оборудование стоек регистрации … конструкциями, … мебелью, позволяющей проведение уборки и дезинфекции, обеспечение дезинфекции ключей от номеров ...	Материальное обеспечение рекомендаций по дезинфекции и термометрии	1. Определение перечня, наименований, объема закупок, поставщиков дезинфицирующих, … средств индивидуальной защиты и термометрии 2. Осуществление процедуры закупки средств. 3. Организация непрерывности обеспечения персонала указанными средствами. 4. Организация обеспечения требований к оборудованию ресепшена и проведению дезинфекционных мероприятий. 5. Контроль материального обеспечения.

1	2	3
– организация перед началом смены «входного фильтра» с обязательным проведением термометрии бесконтактным способом… (утром и вечером); – проведение термометрии гостей … при входе в гостиницу, в течение дня и в предприятии общественного питания в гостинице с использованием бесконтактных средств измерения.	Термометрия	1. См. п.1 «Материальное обеспечение требований по дезинфекции». 2. Разработка локального акта о порядке проведения термометрии. 3. Назначение ответственных за организацию термометрии и обучение сотрудников, на которых возложена ответственность за непосредственное проведение термометрии. 4. Обеспечение соответствующих сотрудников журналом фиксации результатов термометрии. 5. Контроль выполнения требований по проведению термометрии.
– соблюдение персоналом гостиницы … мер личной гигиены, использование масок и перчаток. – обеспечение контроля за применением персоналом средств индивидуальной защиты – организация централизованного сбора использованных одноразовых масок…	Использование персоналом средств защиты	1. См п. 3 «Материальное обеспечение требований по дезинфекции… 2. Разработка локального акта о применении персоналом средств… и обеспечении соответствующего контроля, системе поощрений (наказаний) за соблюдение (несоблюдение) требований. 3. Проведение инструктажа с персоналом об использовании средств защиты.
– организация питания … по принципу индивидуального обслуживания в номерах; – нанесение сигнальной разметки на полу при организации питания по типу «шведского стола» или с использованием линии раздачи; – увеличение продолжительности времени приемов пищи в гостиницах.	Организация питания	1. Разработка внутреннего регламента, определяющего организацию обслуживания питанием гостей в номерах. 2. Поручение о нанесении сигнальной разметки в помещениях для приема пищи гостями. 3. Разработка графика оказания услуг питания гостям. 4. Контроль за соблюдением требований регламента и графика.

Специфичность соблюдения данных рекомендаций заключается в том, что они потенцируют конфликтогены и принуждение гостей к их соблюдению, их реализация администрацией гостиницы может привести к развитию конфликтных ситуаций. Чтобы их избежать, помимо решений и принимаемых мер организационного характера, следует уделить особое внимание подготовке персонала к разъяснительной работе с гостями. В частности, эффективным будет проведение тренингов, в ходе которых будут рассматриваться типовые и конкретные конфликтные ситуации и предлагаться пути их разрешения с тем, чтобы сохранить приемлемый уровень лояльности гостей.

Таким образом, введение противоэпидемических мер и ограничений оказало негативное влияние на состояние гостиничного бизнеса, являющегося частью индустрии гостеприимства. В этих условиях возникла потребность в изменении приоритетов в реализации управленческих функций менеджерами гостиниц. Как показали анализ и последующее структурирование методических рекомендаций Роспотребнадзора по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19), их исполнение сделало приоритетными функции организации и контроля принимаемых решений. Учитывая возможность повторения аналогичных ситуаций, обусловленных действием обстоятельств непреодолимой силы, менеджерам гостиничного бизнеса следует сформировать резервную систему делегирования полномочий, которая при необходимости будет запускаться немедленно и позволит обеспечить устойчивость организации в неблагоприятных условиях.

Литература:

1. Forbes: сетевое издание. Счет пошел на триллионы: сколько российский бизнес потеряет из-за пандемии. М., 2021. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/396055-schet-poshel-na-trilliony-skolko-rossiyskiy-biznes-poteryaet-iz-za-pandemii (дата обращения: 24.11.2021).

2. Forbes: сетевое издание. Осенью наступит тяжелое время»: почему отельеры готовятся к худшему. М., 2021. – URL:

https://www.forbes.ru/biznes/439441-osen-u-nastupit-tazeloe-vrema-pocemu-otel-ery-gotovatsa-k-hudsemu (дата обращения: 24.03.2022).

3. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области: официальный сайт. Объем платных услуг населению по видам в январе-июле 2021 г. Новосибирск, 2021. – URL: https://novosibstat.gks.ru/storage/mediabank/p54_Объем%20платных%20услуг%20населению%20по%20видам.pdf (дата обращения: 16.12.2021).

4. Континент Сибирь Online: сайт. Пережили ли новосибирские отели кризис 2020 года и когда восстановится рынок? Новосибирск, 2021. – URL: https://ksonline.ru/399137/perezhili-li-novosibirskie-oteli-krizis-2020-goda-i-kogda-vosstanovitsya-rynok/ (дата обращения: 16.11.2021).

5. МР 3.1/2.1.0193-20. 3.1. Профилактика инфекционных болезней. 2.1. Коммунальная гигиена. Рекомендации по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в учреждениях, осуществляющих деятельность по предоставлению мест для временного проживания (гостиницы и иные средства размещения). Методические рекомендации (утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 04.06.2020) // СПС КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354838/ (дата обращения: 22.12.2021).

References:

1. Forbes: setevoe izdanie. – Moskva, 2021. Schet poshel na trilliony: skol'ko rossiyskiy biznes poteryaet iz-za pandemii [Elek-tronnyy resurs]. URL: https://www.forbes.ru/biznes/396055-schet-poshel-na-trilliony-skolko-rossiyskiy-biznes-poteryaet-iz-za-pandemii (data obra-shcheniya: 24.11.21).

2. Forbes: setevoe izdanie. – Moskva, 2021. – Osen'yu nastupit tyazheloe vremya»: pochemu otel'yery gotovyatsya k khudshemu. – [Elektronnyy resurs]. URL: https://www.forbes.ru/biznes/439441-osen-u-nastupit-tazeloe-vrema-pocemu-otel-ery-gotovatsa-k-hudsemu (data obrashcheniya: 24.03.22).

3. Territorial'nyy organ Federal'noy sluzhby gosudar-stvennoy statistiki po Novosibirskoy oblasti : ofitsial'nyy sayt. – Novosibirsk, 2021. – Ob"em platnykh uslug naseleniyu po vidam v yanva-re-iyule 2021 g. – [Elektronnyy resurs]. URL: https://novosibstat.gks.ru/storage/mediabank/p54_Ob"em%20platnykh%20uslug%20naseleniyu%20po%20vidam.pdf (data obrashcheniya: 16.12.21).

4. Kontinent Sibir' Online: sayt. – Novosibirsk, 2021. – Pe-rezhili li novosibirskie oteli krizis 2020 goda i kogda vosstanovitsya rynok? – [Elektronnyy resurs]. URL: https://ksonline.ru/399137/perezhili-li-novosibirskie-oteli-krizis-2020-goda-i-kogda-vosstanovitsya-rynok/ (data obrashcheniya: 16.11.21).

5. MR 3.1/2.1.0193-20. 3.1. Profilaktika infektsionnykh bolez-ney. 2.1. Kommunal'naya gigiena. Rekomendatsii po profilaktike novoy koronavirusnoy infektsii (COVID-19) v uchrezhdeniyakh, osushchestvlyayushchikh deyatel'nost' po predostavleniyu mest dlya vremennogo prozhivaniya (gos-tinitsy i inye sredstva razmeshcheniya). Metodicheskie rekomendatsii (utv. Glavnym gosudarstvennym sanitarnym vrachom RF 04.06.2020). – Tekst elektronnyy // SPS Konsul'tantPlyus. – [Elektronnyy resurs]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354838/ (data obra-shcheniya: 22.12.21)

Смолева Вероника,
магистрантка 1-го курса СибУПК
направления «Менеджмент»
(программа
«Управление рисками»)

Научный руководитель: канд.
эконом. наук,
доцент С.А. Баркова

Управление специфическими рисками в торговой деятельности

Аннотация. В статье рассматриваются риски, сопровождающие деятельность торговых организаций. Сделан акцент на специфических рисках при торговле на рынке продукции для видеонаблюдения. Определены требования, предъявляемые к формированию корпоративной культуры по управлению рисками.

Ключевые слова: торговая деятельность, специфические риски, управление рисками, корпоративная культура по управлению рисками.

Annotation. The article discusses the risks that accompany the activities of trade organizations. Emphasis is placed on specific risks when trading in the market for video surveillance products. The requirements for the formation of a corporate culture for risk management are determined.

Key words: trading activity, specific risks, risk management, corporate culture of risk management.

Управление рисками – одно из наиболее важных направлений современного стратегического менеджмента. Первое упоминание о профессии по управлению рисками были зафиксированы еще в 1916 году в США [1]. И если раньше этот вид управления рассматривался как фрагментарный, узкий подход, сегодня – это системный, комплексный процесс, позволяющий организациям подготавливаться и адаптироваться к изменениям рынка.

Целью проводимого исследования является определение особенностей управления специфическими рисками в торговой деятельности.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- определить виды рисков, сопровождающих деятельность торговых организаций;
- проанализировать особенности рисков на рынке видеонаблюдения;

– исследовать механизмы управления рисками и уточнить требования, предъявляемые к корпоративной культуре по управлению рисками.

Исследование проводилось с использованием теоретических методов научного исследования, а именно: применялись методы индукции, дедукции, анализа и синтеза.

Научная новизна результатов заключается в выявлении специфических рисков, возникающих при работе на рынке видеонаблюдения и в определении требований, предъявляемых к организации работы по управлению рисками в ритейле.

Деятельность практически всех организаций сегодня сопряжена с рисками.

Риски в деятельности любой организации можно разделить на две группы: первая – это те, которые сопровождают деятельность каждой организации. К ним можно отнести налоговые, кредитные, риски контрактирования и т. п.; вторая – риски, присущие конкретному направлению деятельности. Среди них есть риски, связанные с киберугрозами, инвестициями при открытии новых торговых площадок и др.

Опрос представителей крупных ритейлеров в рамках конференции «Управление рисками в ритейле» показал, что около 33 % компаний имеют специализированные департаменты по управлению рисками. В других организациях существуют также отдельные подразделения или службы, реализующие функционал по риск-управлению. Так, в 42 % опрошенных управление распределено между несколькими департаментами, а в 25 % имеется небольшое подразделение, которое входит в состав другого департамента [2].

На рисунке 1 показаны результаты опроса.

Рисунок 1 – Результаты опроса представителей крупных ритейлеров

В последнее время организации стали уделять больше внимания так называемой риск-ориентированной культуре.

Результаты опроса в 2021 году показали, что она внедрена в 43 % компаний, в процессе внедрения находится у 25 %, а 33 % видят перспективы ее внедрения весьма отдаленно (рисунок 2) [3].

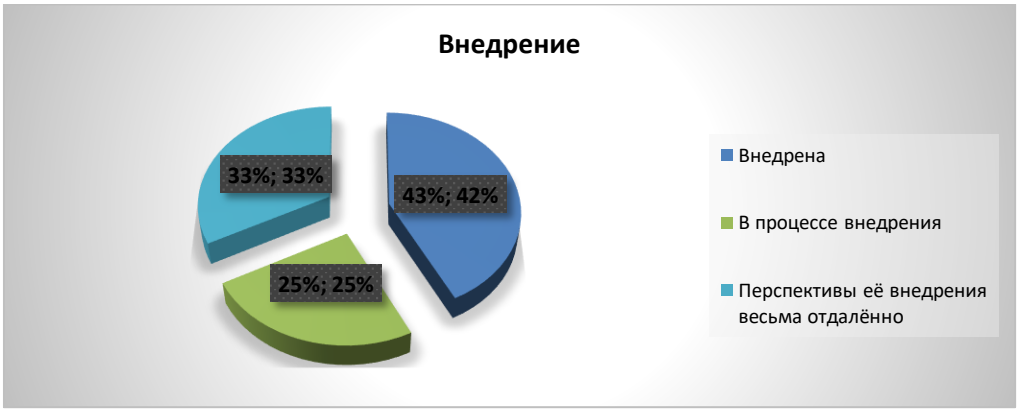


Рисунок 2 – Состояние внедрения риск-ориентированной культуры

Формирование и развитие такой культуры является одним из важнейших аспектов эффективного управления в современных условиях.

Реализация культуры по управлению рисками включает следующие направления:

– развитие у сотрудников компетенций по управлению рисками;
– обучение ключевых пользователей моделям оценки и корреляции с целью мониторинга и просчитывания последствий принимаемых решений;

- развитие знаний и формирование компетенций по страхованию и урегулированию страховых случаев;
- постоянная актуализация бизнес-процессов организации по направлениям, обозначенным владельцами компании;
- знакомство с опытом и историями успеха в сфере управления рисками;
- мотивация сотрудников и разработка методологии оценки эффективности деятельности с учетом доли их обязанностей по управлению рисками;
- разработка различных форматов, позволяющих постоянно включать информацию о рисках в управленческую деятельность

Далее в опросе предлагалось назвать наиболее часто используемые инструменты управления рисками. Одним из признанных в сообществе аналитиков, хоть и не лишенным недостатков инструментов является имитационное моделирование. Однако только 9 % опрошенных руководителей департаментов используют его регулярно.

Остановимся более подробно на второй группе рисков, а именно: на рисках, сопровождающих деятельность компаний, реализующих системы видеонаблюдения.

Простой потребитель размышляет так: что может угрожать компаниям, которые сами являются поставщиками продукции на рынок видеонаблюдения? Ведь раз они поставляют такую продукцию, то как никто другой хорошо разбираются во всех аспектах безопасности. На самом деле дела обстоят несколько иначе.

Важным фактором, формирующим конкурентоспособность организаций на этом рынке, является именно безопасность самих систем видеонаблюдения, а именно: недопущение вмешательства сторонних организаций и лиц в конфиденциальность самой системы видеонаблюдения во избежание недобросовестного управления ею.

Одной из серьезнейших проблем, существенно повысивших вероятность рисков в ритейле видеонаблюдения, стало появление ботнета Mirai. Его

особенностью и одновременно проблемой для участников данного рынка стало то, что он заразил более 100 тыс. видеокамер и видеорегистраторов. В итоге устройства, которые изначально предназначались для обеспечения безопасности, сами стали представлять угрозу. Так, ущерб от махинаций ботнета в сфере рекламы только в США оценивается в 31 млрд долл. [4].

Вместе с тем не следует полностью снимать ответственность и с потребителей систем видеонаблюдения, так как наличие даже современной видеокамеры не гарантирует полной защиты.

Экспертами информационно-аналитического журнала RUБЕЖ были названы основные ошибки, повышающие риск взлома систем наблюдения, которые допускают хозяйствующие субъекты [4].

На малых предприятиях отмечается два потенциально опасных элемента – это использование паролей, которые сгенерированы самой системой и выведение камер наблюдения в Интернет. У более крупных предприятий добавляются еще использование единых учетных записей для операторов и администраторов, не изолированная сеть и наличие одной учетной записи на сервере с полными правами. Среди объектов жизнеобеспечения они назвали прежде всего плохой аудит поставщиков, когда при выборе видеокамер делается акцент только на технические характеристики камер.

Таким образом, риски являются неизбежным явлением, сопровождающим деятельность абсолютно всех организаций. Бояться их не стоит, а нужно умело адаптироваться к ним. Риски деятельности подразделяются на общие и специфические, характерные для отдельных типов рынков. На рынке видеонаблюдения одним из существенных рисков является то, что системы, призванные по своей сути обеспечивать безопасность, сами иногда несут угрозы для владельцев. Для управления рисками в целом и на рынке видеонаблюдения в частности организациям необходимо создавать соответствующие службы и внедрять корпоративную культуру управления рисками.

Литература:

1. Риск, риск-менеджмент: немного истории. – URL: https://www.uaib.com.ua/aktual-kua/prud-nagliad-root/prud-nagliad-risk-management/228028 (дата обращения: 18.01.2022).

2. Риск-культура – 10 шагов к риск-ориентированному мышлению. – URL:https://gaap.ru/articles/Risk_kultura_10_ shagov_k_risk_orientirovannomu_myshleniyu/ (дата обращения: 19.01.2022).

3. *Маликова С.* Управление рисками в ритейле. – URL: https://www.eg-online.ru/article/409048/ (дата обращения: 19.01.2022).

4. Кибербезопасность для систем видеонаблюдения: угрозы и риски. – URL: https://ru-bezh.ru/svoimi-slovami/19192-kiberbezopasnost-dlya-sistem-videonablyudeniya-ugrozyi-i-riski (дата обращения: 18.01.2022).

References:

1. Risk, risk-menedzhment: nemnogo istorii [Elektronnyy re-surs]. [Elektronnyy resurs]. URL: https://www.uaib.com.ua/aktual-kua/prud-nagliad-root/prud-nagliad-risk-management/228028 (data obra-shcheniya 18.01.2022).

2. Risk-kul'tura — 10 shagov k risk-orientirovannomu mysh-leniyu. [Elektronnyy resurs]. URL: https://gaap.ru/articles/Risk_kultura_10_ shagov_k_risk_orientirovannomu_myshleniyu/ (data obrashcheniya: 19.01.2022).

3. Malikova S. Upravlenie riskami v riteyle [Elektronnyy resurs]. [Elektronnyy resurs]. URL: https://www.eg-online.ru/article/409048/ (data obrashcheniya: 19.01.2022).

4. Kiberbezopasnost' dlya sistem videonablyudeniya: ugrozy i riski. [Elektronnyy resurs]. URL: https://ru-bezh.ru/svoimi-slovami/19192-kiberbezopasnost-dlya-sistem-videonablyudeniya-ugrozyi-i-riski (data obrashcheniya 18.01.2022).

Бакарасов Евгений,
магистрант 1-го курса СибУПК
направления «Менеджмент»
(профиль «Управление рисками»)

Научный руководитель: канд.
эконом. наук, доцент
В.И. Чистякова

Современные аспекты проектного управления в потребительской кооперации

Аннотация. В современных условиях развития малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве управление в потребительской кооперации должно осуществляться на основе внедрения проектного управления. Проектное управление актуально для целевого управления хозяйствующими субъектами в условиях ограниченных ресурсов.

Ключевые слова: потребительская кооперация, трансформация, проектное управление.

Abstract. In modern conditions of development of small forms of management in agriculture, management in consumer cooperation should be carried out on the basis of the introduction of project management. Project management is relevant for the targeted management of economic entities in conditions of limited resources.

Key words: consumer cooperation, transformation, project management.

Вся история потребительской кооперации, начиная с середины XIX века и до настоящего времени свидетельствует о сложном, наполненном внутренними противоречиями развитии [1].

Исследователи проблем развития потребительской кооперации на современном этапе Е.А. Гатаулина, М.П. Антонова, А.А. Потапова отмечают непопулярность потребительской кооперации и сельскохозяйственных потребительских кооперативов в сельской местности [2].

В настоящий период санкционной экономики Российской Федерации потребительская кооперация должна крепко стоять на ногах, поскольку она позволяет решать жизненно важные проблемы: снижение уровня бедности и безработицы, а также обеспечение населения продовольственными товарами.

Однако динамика показателей экономической деятельности характеризует спад в целом по российской потребительской кооперации, а также по субъектам Сибирского Федерального округа.

Совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации Центросоюза сократился практически на 28 млрд рублей в 2021 году по сравнению с 2017 годом (таблица 1).

Таблица 1 – Совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации за 2017-2021 годы, млн руб.

Наименование потребсоюзов	**2017 год**	**2018 год**	**2019 год**	**2020 год**	**2021 год**	**Изменение 2021 года к 2017 году**	
						сумма	**%**
Центросоюз	216 709	209 246	189 648	183 347	188 801	-27 908	87,1
Сибирский	21 368	20 665	19 937	19 733	20 214	-1 154	94,6
Республики Алтай	218	194	202	188	190	-28	87,2
Тувинский	412	358	354	391	359	-53	87,1
Хакасский	457	438	466	442	425	-32	93,0
Алтайский	6 429	6 077	5 774	5 849	6 119	-310	95,2
Иркутский	2 294	2 272	2 160	2 141	2 244	-50	97,8
Кемеровский	2 598	2 487	2 377	2 275	2 287	-311	88,0
Новосибирский	6 364	5 791	5 557	5 614	5 882	-482	92,4
Омский	1 293	1 203	1 141	1 092	1 078	-215	83,4
Томский	1 303	1 845	1 906	1 741	1 630	327	125,1

Отрицательная тенденция наблюдается в целом и по Сибирскому федеральному округу, где отмечается сокращение на 1,2 млрд руб. за рассматриваемый период. Если судить в разрезе регионов, то положительная динамика обнаруживается только в Томском облпотребсоюзе.

Совокупный объем деятельности Новосибирского облпотребсоюза в 2021-м по отношению к 2017 году снизился на 482 млн рублей, или на 7,6 %. Наименьшее значение показателя было в 2019 году, а затем произошел небольшой рост.

Далее будет рассмотрен уровень рентабельности организаций потребительской кооперации по отраслям деятельности, который также указывает на проблемы в развитии российской потребкооперации (таблица 2).

Таблица 2 – Уровень рентабельности организаций потребительской кооперации по отраслям за 2018-2020 годы, %

Наименование потребсоюзов	**Уровень рентабельности**					
	Розничная торговля		**Общественное питание**		**Промышленность**	
	2018 год	**2020 год**	**2018 год**	**2020 год**	**2018 год**	**2020 год**
Центросоюз	-0,49	0,21	1,40	-2,24	2,47	2,28
Сибирский	-0,42	0,74	0,90	-6,71	1,55	0,23
Новосибирский	-0,80	0,59	-0,11	-10,70	2,70	0,77
Алтайский	-0,33	0,97	8,20	-7,28	3,44	0,93
Кемеровский	-0,09	0,59	0,79	-3,58	3,36	0,10
Омский	1,96	1,77	-12,33	-9,79	0,35	-1,77
Томский	-1,39	-1,29	-0,79	-2,2	-1,38	0,84

Уровень рентабельности в разрезе отраслей свидетельствует о значительном снижении эффективности деятельности потребкооперации. В 2020 году по сравнению с 2018-м рентабельность розничной торговли перестала быть убыточной, но ее значение ниже 1 % во всех рассматриваемых потребительских союзах. Общественное питание в 2020 году стало убыточным, что в значительной степени обусловлено пандемией коронавируса. Также снизилась рентабельность промышленности как по Центросоюзу, так и по большинству потребительских союзов [3].

При этом активно развиваются крестьянские фермерские хозяйства (КФХ), индивидуальные предприниматели и личные подсобные хозяйства (ЛПХ). По данным Росстата, доля КФХ в валовой продукции сельского хозяйства в 2006 году составляла 7,1 %, в 2019 году – 13,6 %. Доля ЛПХ в 2019 году – 29 %. Они находят нетрадиционные формы кооперирования для решения своих экономических интересов. Через сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СХПК) реализуется не более 3 % продукции КФХ и ЛПХ. Во всех регионах страны работают сборщики молока с ЛПХ,

заготовители другой сельскохозяйственной продукции. Эти предприниматели обслуживают сельское население в статусе самозанятых, что имеет социальную значимость, а также способствует формированию продовольственной безопасности регионов.

По мнению Е.С. Беляевой, развитие потребительской кооперации в условиях экономической трансформации целесообразно выполнять системно – в рамках проектного управления [4]. Основной характеристикой проектного подхода к управлению является нацеленность на повышение эффективности деятельности при ограниченных ресурсах всех видов. Методом проектного управления решаются приоритетные задачи для достижения конкретных результатов. Выполнение задач имеет конкретные сроки, устанавливается ограничение по ресурсам и бюджету. Успешность проектного управления гарантируется разработкой тщательно выверенного плана с целью минимизации рисков.

Важнейшей характеристикой проектного управления является формирование команды сотрудников для выполнения каждого конкретного проекта. В команду подбираются работники, профессионально подготовленные для выполнения данного проекта. Это также является гарантией успешности выполнения проекта. Система мотивации строится на оценке профессиональной компетентности и вклада каждого участника проекта в достижение результата. В ходе реализации проекта имеется возможность оптимизировать управленческие процессы, развивать эффективное взаимодействие участников. В этом заключаются существенные отличия и преимущества проектного управления [5].

Литература:

1. *Макаренко А.П.* Теория и история кооперативного движения: учебное пособие для студентов высших и средних кооперативных учебных заведений. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999. 328 с.

2. *Гатаулина Е.А.* Изменение подходов к поддержке потребительской кооперации: от организационной формы к процессу кооперации / Е. А.

Гатаулина, М. П. Антонова., А.А. Потапова // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2020. № 5. – С. 95–110.

3. Основные показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации РФ. – М.: Центросоюз, 2021.

4. *Беляева Е.С.* Современное состояние и перспективы развития потребительской кооперации в условиях экономической трансформации / Е.С. Беляева, О.С. Приходченко // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. № 4 (73). – С. 19–25.

5. *Рабцун А.М.* Методология научного исследования проектного управления как инструмента развития предприятия / А.М. Рабцун, В.И. Чистякова, С.А. Баркова // Взаимодействие науки, бизнеса и общества как фактор развития регионов: материалы межрегиональной научно-практической конференции. Чита, 2019. – С. 66–73.

References:

1. Makarenko, A. P. Teorija i istorija kooperativnogo dvizhenija: uchebnoe posobie dlja studentov vysshih i srednih kooperativnyh uchebnyh zavedenij. – M.: IVC «Marketing», 1999. – 328 s.

2. Gataulina, E. A. Izmenenie podhodov k podderzhke potrebitel'skoj kooperacii: ot organizacionnoj formy k processu kooperacii / E. A. Gataulina, Antonova M. P., Potapova A. A. // Izvestija Timirjazevskoj sel'skohozjajstvennoj akademii. 2020. № 5. S. 95-110.

3. Osnovnye pokazateli social'no-jekonomicheskoj dejatel'nosti potrebitel'skoj kooperacii RF. – M.: Centrosojuz, 2021.

4. Beljaeva, E. S. Sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija potrebitel'skoj kooperacii v uslovijah jekonomicheskoj transformacii / E. S. Beljaeva, O. S. Prihodchenko // Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta. 2019. № 4 (73). S. 19 – 25.

5. Rabcun, A. M. Metodologija nauchnogo issledovanija proektnogo upravlenija kak instrumenta razvitija predprijatija / A.M. Rabcun, Chistjakova V.I., Barkova S.A. // V sbornike: vzaimodejstvie nauki, biznesa i obshhestva kak faktor razvitija regionov. materialy mezhregional'noj nauchno-prakticheskoj konferencii. Chita, 2019. S. 66-73.

Джунушалиева Адинай,
магистрантка 1-го курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление бизнес-проектами»)

Научный руководитель: канд. эконом. наук, доцент Д.А. Сулеева

Гармонизация интересов водного бассейна как важный фактор экономического развития стран Центральной Азии

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы по эффективному управлению водными ресурсами странами Центральной Азии и рекомендации пути их решения в сложившейся ситуации.

Ключевые слова: водные ресурсы, эффективное управление, экономическое развитие, трансграничное сотрудничество.

Abstract. The article discusses the problems and issues of effective water resources management in Central Asian countries and recommends ways to solve the current situation.

Key words: water resources, effective management, economic development, cross-border cooperation.

Вода имеет особое значение в Центральной Азии. Постсоветские государства Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан площадью более четырех миллионов квадратных километров занимают территорию, большую по размеру, чем Индия, Пакистан и Бангладеш вместе взятые, где проживает примерно 60 миллионов человек. Большая часть пресной воды поступает из стока с высоких горных хребтов Памира и Тянь-Шаня в восточной части Центральной Азии, которые питают две главные реки региона – Амурдарью и Сырдарью, текущие на запад и север к Аральскому морю. Поскольку регион находится в пределах засушливых и полузасушливых глобальных растительных зон, сельское хозяйство становится возможным только за счет орошения, что требует сложных систем распределения воды. Большая часть Центральной Азии была населена

развитыми гидравлическими обществами с усовершенствованными ирригационными системами, которые обеспечивали водой миллионы гектаров. В конце XIX века, после присоединения к России, были внедрены новые технологии орошения, чтобы выращивать хлопок в более широких масштабах. Однако казавшиеся неисчерпаемыми водные ресурсы Центральной Азии начали сокращаться в 1960-х годах, когда быстрый рост спроса на водные ресурсы привел к резкому истощению речных стоков и запасов подземных вод, а также к ухудшению качества воды и почвы.

Высыхание Аральского моря – одна из крупнейших антропогенных экологических катастроф в мире, которая является наиболее ощутимым результатом неэффективной политики управления водными ресурсами [1].

После распада Советского Союза в 1991 году и последовавших за этим изменений в управлении природными ресурсами в государствах Центральной Азии спрос на воду начал расти тревожными темпами, усиливая напряженность в том, что по-прежнему остается непростым политическим регионом. Сельское хозяйство является основой экономики региона, и такие страдающие от жажды культуры, как хлопок и рис, требуют интенсивного орошения. Более того, ирригационные системы пришли в такой упадок, что половина воды никогда не поступает на поля, а несколько лет засухи еще больше сократили доступную воду на пятую часть, даже несмотря на то, что спрос продолжает расти. Проблемы, связанные с увеличением спроса на воду и сокращением водоснабжения, еще больше усугубляются ростом национализма, а также политическая и экономическая конкуренция между пятью центральноазиатскими государствами. В результате они не смогли найти жизнеспособный региональный подход для замены советской системы управления водными ресурсами.

В частности, государства Центральной Азии имеют тенденцию к секьюритизации вопросов, связанных с водными ресурсами, часто мотивируя это национальными проблемами экономического развития, необходимостью контролировать этническую напряженность и социальные восстания, а также

необходимостью регулировать состояние окружающей среды и учитывать рост численности населения. Секьюритизация, в свою очередь, рассеяла перспективу создания гидрополитического комплекса в регионе, тем самым растратив стимулирующий сотрудничество потенциал водных ресурсов. Причины, по которым региональные институты и соглашения не увенчались успехом в Центральной Азии. В работе представлены некоторые рекомендации по улучшению управления водными ресурсами в бассейнах Амурдарьи и Сырдарьи.

Вода, вероятно, не станет причиной вооруженного конфликта в ближайшем будущем для Центральной Азии, но она становится все более важным фактором в напряженных отношениях между пятью государствами, способствующим локальным конфликтам. Нехватка воды уже сдерживает экономический рост и ограничивает возможности в сельских районах. Необходимы большие усилия для более эффективного управления и использования водных ресурсов в Центральной Азии, иначе пяти республикам придется бороться за выживание. Из анализа настоящей работы вытекают некоторые основополагающие политические рекомендации. Прежде всего для управления взаимными отношениями и в соответствии с международным водным правом государствам Центральной Азии необходимо разработать соглашение о справедливом распределении воды и избежать нанесения заметного вреда друг другу [2].

В идеале пять государств должны создать инклюзивные системы принятия решений и разрешения споров, признанные всеми сторонами. Передовой опыт других международных речных бассейнов будет полезен для иллюстрации того, как достичь аналогичного результата в Центральной Азии. В идеале первые шаги к созданию рамок сотрудничества должны начинаться на национальном уровне. При установлении внутренних водных режимов государствам следует учитывать их неизбежное пересечение со всеми другими системами в регионе. Например, пересмотренная Программа развития Юга

Африки 2000 года Протокол Сообщества (САДК)[5] преследовал главную цель – «способствовать более тесному сотрудничеству в целях разумного, устойчивого и скоординированного управления, защиты и использования общих водотоков и продвижения повестки дня САДК по региональной интеграции и сокращению масштабов нищеты» [3]. Чтобы соответствовать требованиям протокола, государства-члены приняли соглашения о водотоках и учреждениях, которые, в свою очередь, будут способствовать координации и гармонизации законодательства и политики, исследованиям и обмену информацией. Несколько программ были также начаты по достижению этих целей, включая профессиональную подготовку в области комплексного управления водными ресурсами, совместную работу по сбору данных и изменения в целях централизации управления. Применение к анализируемому случаю такой схемы послужило бы мерой укрепления доверия между странами Центральной Азии и способствовало повышению институционального потенциала двух существующих региональных организаций.

Участие гражданского общества окажется важным фактором, который следует учитывать при разработке планов регионального сотрудничества. Случай Комиссии по реке Меконг иллюстрирует успешную попытку в этом смысле: с 2002 года избранные представители гражданского общества были приглашены принять участие в заседании объединенного комитета и совета, что позволяет узнать их точку зрения на процесс принятия решений [4]. Аналогичным образом Международный дискурс Нила Бюро был создан с целью содействия участию групп гражданского общества в контексте Инициативы по бассейну Нила. Эти модели могли бы быть использованы МКВК[6] и МФСА[7] для поощрения искреннего участия НПО[8] и Ассоциаций

[5] Сообщество развития юга Африки (САДК) (англ. Southern African Development Community (SADC)) — торгово-экономический союз стран Юга Африки.

[6] МКВК – Межгосударственная координационная водохозяйственная комиссия Центральной Азии.

[7] МФСА – Международный фонд спасения Арала.

[8] НПО – неправительственные организации.

водопользователей, которые выражают озабоченность всех заинтересованных сторон в управлении водными ресурсами в регионе.

Организация по развитию реки Сенегал представляет собой хороший пример регионального учреждения, наделенного полным мандатом. Установлен в 1972 году между Мали, Мавританией, Сенегалом и Гвинеей, он воспользовал хорошо продуманную институциональную структуру, состоящую из конференции глав государств, совета министров, верховного комиссара, трех консультативных органов и соответствующих национальных отделений. Постоянная водная комиссия собирается три раза в год, чтобы определить наилучшие условия использования воды из двух плотин, которыми управляют отдельные компании. Плотины обеспечивают электроэнергией, а также оросительной водой все страны в бассейне реки. Кроме того, прилагаются усилия по устранению неблагоприятного воздействия на окружающую среду, например, повышение засоленности почвы [5].

Аналогичным образом Региональный стратегический план действий на 2005 – 2010 годы в регионе САДК представляет собой передовой опыт предоставления региональным водохозяйственным организациям широких полномочий. План, по сути, использует двуединый подход: с одной стороны, он направлен на повышение энергетической и продовольственной безопасности за счет развития инфраструктуры; с другой – он укрепляет потенциал организаций речных бассейнов в регионе путем осуществления мер, направленных на наращивание потенциала [3]. Аналогичные подходы значительно укрепили бы потенциал организаций речных бассейнов в Центральной Азии путем смещения их традиционного внимания на конкретные технические области в сторону более широких социально-экономических и экологических проблем, которые необходимо решить, учитывая сложность гидрологической ситуации в регионе. Проекты чисто технического характера уже предпринимались в Центральной Азии с впечатляющими результатами. Региональное сотрудничество может быть

предусмотрено только путем демонстрации преимуществ участия в разработке совместных, скоординированных проектов и политики, которые приносят пользу или уменьшают ущерб нескольким участникам. Технические инвестиции действительно помогают расширить возможности региональных организаций, но только при поддержке соответствующей национальной политики и институциональных реформ.

Фундаментальной проблемой, препятствующей нынешнему режиму регионального сотрудничества по водным вопросам в Центральной Азии, являются ограниченный потенциал и автономия существующих институтов, а именно Межгосударственной координационной водной комиссии в бассейне Аральского моря и Международной фонд для Аральского моря. Случай с Двусторонним автономным органом власти озера Титикака, созданного Боливией и Перу в 1996 году, показывает, что полная автономия в принятии технических, административных и финансовых решений может повысить эффективность институтов. Указанный орган, по сути, подготовил 20-летнюю стратегию управления доступностью воды и мониторинга качества воды. Хотя это учреждение и не является независимым от правительств, оно выходит за рамки конкурирующих национальных интересов и рассматривается обеими сторонами как источник надежных рекомендаций по управлению озерами [6].

Организации речных бассейнов часто страдают также от недостатка технических знаний, плохого укомплектования персоналом и плохого руководства в отношении программных целей и разработки проектов. Иллюстрацией этого неудачного сценария может служить Управление бассейна реки Нигер, созданное в 1980 году, оно оставалось в значительной степени неэффективным после нескольких раундов реструктуризации. Не имея финансовой или политической поддержки, оно не смогло разработать стратегии комплексного социально-экономического развития и сохранения окружающей среды. Лишь недавно страны бассейна начали признавать взаимозависимость и вносить вклад в финансовые доли в управлении [7]. Долгосрочная поддержка со стороны внешних доноров может быть

единственным доступным решением для укрепления организаций речных бассейнов и развития регионального сотрудничества. Несмотря на сохраняющиеся проблемы в бассейне Аральского моря, вмешательство международных организаций с начала 1990-х годов предотвратило потенциально острый конфликт из-за водных ресурсов. Однако такая поддержка должна быть тщательно скоординирована и основана на реальном подходе, основанном на широком участии [8].

Эти рекомендации могут быть реализованы только после того, как центральноазиатские государства признают необходимость сотрудничества в целях эффективного использования водных ресурсов, которые они совместно используют. Обращение к устройству «увязки проблем» могло бы быть успешным в смягчении классической динамики восходящего/нисходящего потока в регионе. Если бы Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан признали Аральское море общим региональным ресурсом, деградация которого затрагивает их всех в одинаковой степени, водный дискурс в регионе мог бы наконец быть десекьюритизирован, что создало бы хорошую перспективу для сотрудничества. В марте 1993 года главы государств пяти республик собрались в казахском городе Кысыл-Орде, чтобы подписать соглашение о совместных действиях по решению проблем Аральского моря и прилегающих территорий по санитарному оздоровлению и социально-экономическому развитию региона Приаралья. Соглашение признает такие общие задачи, как рациональное использование ограниченных водных ресурсов для обеспечения социально-экономического развития в Приаралье, восстановление сложных экосистем в дельтах Амурдарьи и Сырдарьи, а также улучшение качества воды и состояния здоровья местного населения [9]. Для координации деятельности создан Межреспубликанский совет по водным ресурсам в Центральной Азии: «Проблемы бассейна Аральского моря» – при участии Российской Федерации в качестве наблюдателя и возможного поставщика технической и научной помощи. Ухудшение состояния окружающей среды в регионе слишком серьезно, чтобы

продолжать откладывать принятие мер; сотрудничество является единственной жизнеспособной стратегией для достижения устойчивых и эффективных решений, которые являются еще более неотложными с точки зрения серьезного воздействия загрязнения на здоровье населения [10]. Наследие Аральского моря могло бы тогда послужить мерой укрепления доверия для решения других спорных вопросов.

Литература:

1. Водные проблемы Центральной Азии / К.Л. Валентини, Э.Э. Оролбаев, А.К. Абылгазиева. Бишкек, 2004. 142 с.

2. Центральная Азия в контексте мировой политики [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д.С. Плотников; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – URL: http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnieposobiya/plotnikov-centralnaya-asia-v-kontekste-mirovoj-politiki.pdf. – ISBN 978-5-7944-3499-6 (дата обращения: 3.04.2022).

3. SADC (Southern African Development Community). 2000. Revised Protocol on Shared Watercourses in the Southern African Development Community. Windhoek. www.internationalwateraw.org/RegionalDocs/SADC2.htm (accessed: February 26, 2008).

4. Руководство по интегрированному управлению водными ресурсами в трансграничных бассейнах рек, озер и водоносных горизонтов, март 2012. – URL: https://www.inbo-news.org/IMG/pdf/inbo_handbook2_rus.pdf (дата обращения: 12.05.2022).

5. *Lindermann Stefan.* Explaining Success and Failure in International River Basin Management – Lessons from Southern Africa. Sixth Open Meeting of the Human Dimensions of Global Environmental Change Research Community, 9-13 October 2005. Bonn, Germany.

6. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 1992. Lake Titicaca Basin. World Water Assessment Programme, Case

Studies. www.unesco.org/water/wwap/case_studies/titicaca_lake/old_index.shtml (accessed: March 3, 2008).

7. United Nations Development Program (UNDP). 2006. Human Development Report 2006: Beyond Scarcity: Power, Poverty, and the Global Water Crisis. New York.

8. International Fund for the Aral Sea (IFAS). 2003. Programme of concrete actions on improvement of environmental and socio-economic situation in the Aral Sea Basin for the period 2003-2010 (ASBP-2). Dushanbe.

9. International Crisis Group (ICG). 2002. Central Asia: Water and Conflict. ICG Asia Report No. 34, Osh/Brussels, May 30.

10. SADC (Southern African Development Community). 2000. Revised Protocol on Shared Watercourses in the Southern African Development Community. Windhoek. www.internationalwateraw.org/RegionalDocs/SADC2.htm (accessed: February 26, 2008).

References:

1. Vodnyye problemy Tsentral'noy Azii. / Valentini K.L., Orolbayev E.E., Abylgaziyeva A.K. – B.: 2004. – 142 s

2. Tsentral'naya Aziya v kontekste mirovoy politiki [Elektronnyy resurs]: uchebnoye posobiye / D. S. Plotnikov; Permskiy gosudarstvennyy natsional'nyy issledovatel'skiy universitet. – Elektronnyye dannyye. – Perm', 2020. – 1,95 Mb; 94 s. – Rezhim dostupa: http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnieposobiya/plotnikov-centralnaya-asia-v-kontekste-mirovoj-politiki.pdf. – ISBN 978-5-7944-3499-6

3. SADC (Southern African Development Community). 2000. Revised Protocol on Shared Watercourses in the Southern African Development Community. Windhoek. www.internationalwateraw.org/RegionalDocs/SADC2.htm (accessed: February 26, 2008).

4. Rukovodstvo po integrirovannomu upravleniyu vodnymi resursami v transgranichnykh basseynakh rek, ozer i vodonosnykh gorizontov, Mart, 2012 https://www.inbo-news.org/IMG/pdf/inbo_handbook2_rus.pdf

5. Lindermann, Stefan. 2005. Explaining Success and Failure in International River Basin Management – Lessons from Southern Africa. Sixth Open Meeting of the Human Dimensions of Global Environmental Change Research Community, 9-13 October, Bonn, Germany.

6. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 1992. Lake Titicaca Basin. World Water Assessment Programme, Case Studies. www.unesco.org/water/wwap/case_studies/titicaca_lake/old_index.shtml (accessed: March 3, 2008).

7. United Nations Development Program (UNDP). 2006. Human Development Report 2006: Beyond Scarcity: Power, Poverty, and the Global Water Crisis. New York.

8. International Fund for the Aral Sea (IFAS). 2003. Programme of concrete actions on improvement of environmental and socio-economic situation in the Aral Sea Basin for the period 2003-2010 (ASBP-2). Dushanbe.

9. International Crisis Group (ICG). 2002. Central Asia: Water and Conflict. ICG Asia Report No. 34, Osh/Brussels, May 30.

10. SADC (Southern African Development Community). 2000. Revised Protocol on Shared Watercourses in the Southern African Development Community. Windhoek. www.internationalwateraw.org/RegionalDocs/SADC2.htm (accessed: February 26, 2008).

Тавакал кызы Жибек,
магистрантка 1-го курса КРСУ
направления «Менеджмент»
(программа «Управление
бизнес-проектами»)

Научный руководитель:
канд. эконом. наук, доцент
Е.С. Островская

Влияние факторов на международное ценообразование в современных условиях

Аннотация. В статье рассмотрены факторы, оказывающие влияние на международное ценообразование, изучены виды международных цен и проанализированы условия изменения цен продукции компании «Шоро», представленной на зарубежном рынке.

Ключевые слова: цена, мировая цена, факторы, ценообразование, международное ценообразование, уровень цен, потребители, производители, мировой рынок.

Annotation. This article discusses the factors influencing international pricing, presents the types of international prices and analyzes the factors that affect the price level of «Shoro» products.

Key words: price, world price, factors, pricing, international pricing, price level, consumers, producers, world market.

Совершенствование международного ценообразования является одним из условий развития мирового рынка. Особую роль в международном ценообразовании играют факторы, которые оказывают как позитивное, так и негативное воздействие. Мной рассмотрены основные факторы, которые оказывают влияние на международное ценообразование.

Размер получаемой прибыли, рентабельность, обороты, конкурентоспособность, доля рынка и другие количественные и качественные факторы напрямую зависят от цены. Фирмы устанавливают различный уровень цен в зависимости от поставленной цели: выживаемость фирмы, максимизация темпов роста, увеличение объемов продаж, стабилизация или рост рыночной доли и т. д. [9].

На показатели финансово-хозяйственной деятельности оказывают влияние решения относительно ценообразования, которые являются важными. Неправильные ценовые решения могут в конечном итоге привести к банкротству.

Изучив теорию и практику международного ценообразования, стоит выделить пять групп факторов, оказывающих влияние на уровень цен (рисунок1):

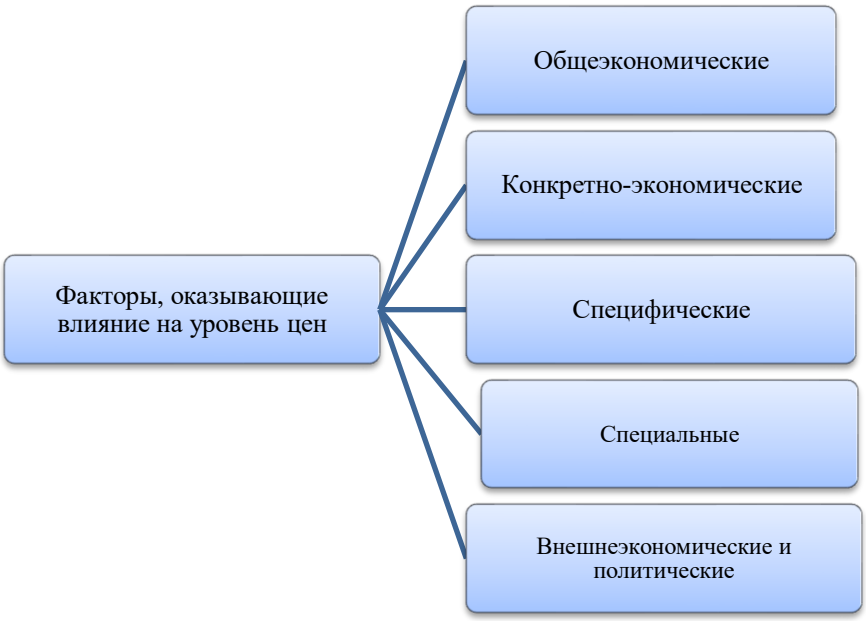


Рисунок 1 – Факторы, оказывающие влияние на уровень цен

– Общеэкономические – не зависящие от вида продукции, условий ее производства и реализации. Это могут быть: экономический цикл; совокупный спрос и предложение, а также инфляция.

– Конкретно-экономические, которые зависят от особенностей данной продукции, условий ее производства и реализации. Такими являются: издержки, прибыль, налоги и сборы; предложения и спрос на этот товар или услуги с учетом взаимозаменяемости; потребительские свойства товара.

– Специфические, которые действуют только на некоторые виды товаров и услуг: сезонность, расходы по эксплуатации; комплектация; условия гарантии и обслуживания.

– Специальные, с применением определенных экономических механизмов и инструментов: государственное регулирование, валютный курс.

– Внешнеэкономические и политические: демпинг, ограничение экспорта и импорта товаров и услуг и др.

Общеэкономические, конкретно-экономические, специфические и специальные, а также политические факторы могут влиять как на ценообразование внутри страны, так и на международное ценообразование.

К внутренним факторам относятся государственное регулирование, экономические факторы, оказывающие прямое влияние на цену продукта, а также общеэкономические, такие как совокупный спрос и предложение, уровень жизни населения, инфляция, кризисы и др.

По мнению Т.Н. Теряника, «международное ценообразование – это процесс установления цен на товары, которые реализуются на международном рынке» [10].

Международное ценообразование подчиняется тем же законам, что и ценообразование на внутреннем рынке. Но все же существуют внешние факторы мирового рынка, которые оказывают влияние на ценообразование.

Так, факторы, которые оказывают влияние на международное ценообразование, можно объединить в четыре основные группы (рисунок 2).

Цены крупных экспортно-импортных операций образуются на основе процесса международного ценообразования. Мировые цены отличаются своей множественностью. Цена одного и того же товара или услуги может отличаться в зависимости от характера сделки.

Мировая цена зависит от:

- места реализации;
- времени реализации;
- контрактных условий;
- валюты реализации;
- вида и характера рынка.

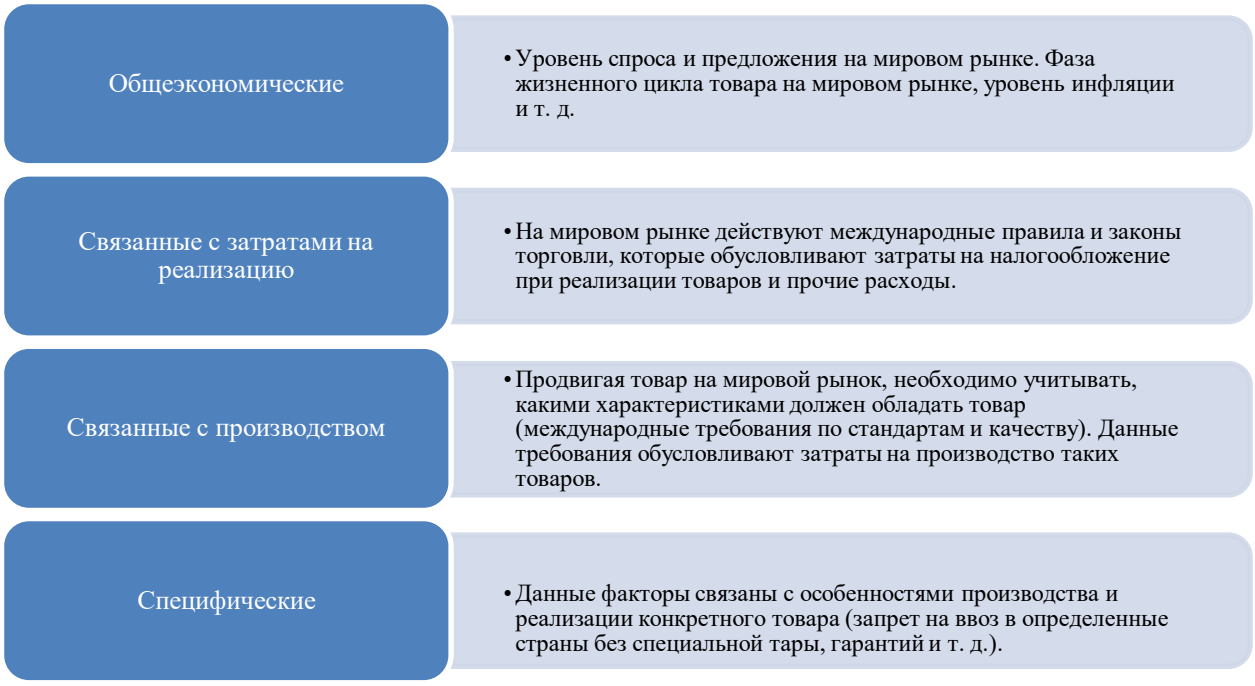


Рисунок 2 – Факторы, оказывающие влияние на международное ценообразование

На мировых рынках различают два вида сделок: основные и вспомогательные [6].

Основными являются сделки купли-продажи конкретной продукции, научно-технических знаний (патенты, лицензии, ноу-хау), технических услуг, с арендой факторов производства, товаров и услуг, с организацией туризма.

Вспомогательные сделки связаны с передачей товаров (продукции, работ, услуг) от продавца покупателю. Это сделки по перевозке грузов, их страхованию, складированию, переработке и хранению, по проведению расчетов между контрагентами разных стран.

Характер сделки определяет виды международных цен, как представлено на рисунке 3.

Во внешнеэкономической деятельности существуют цены базисные и цены фактических сделок, которые сильно отличаются друг от друга. К базисным ценам относят справочные цены (цены сырья и полуфабрикатов) и прейскурантные (цены изделий массового и серийного производства). Уровень базисных цен привязан к определенным параметрам предлагаемого товара и условиями его поставки.

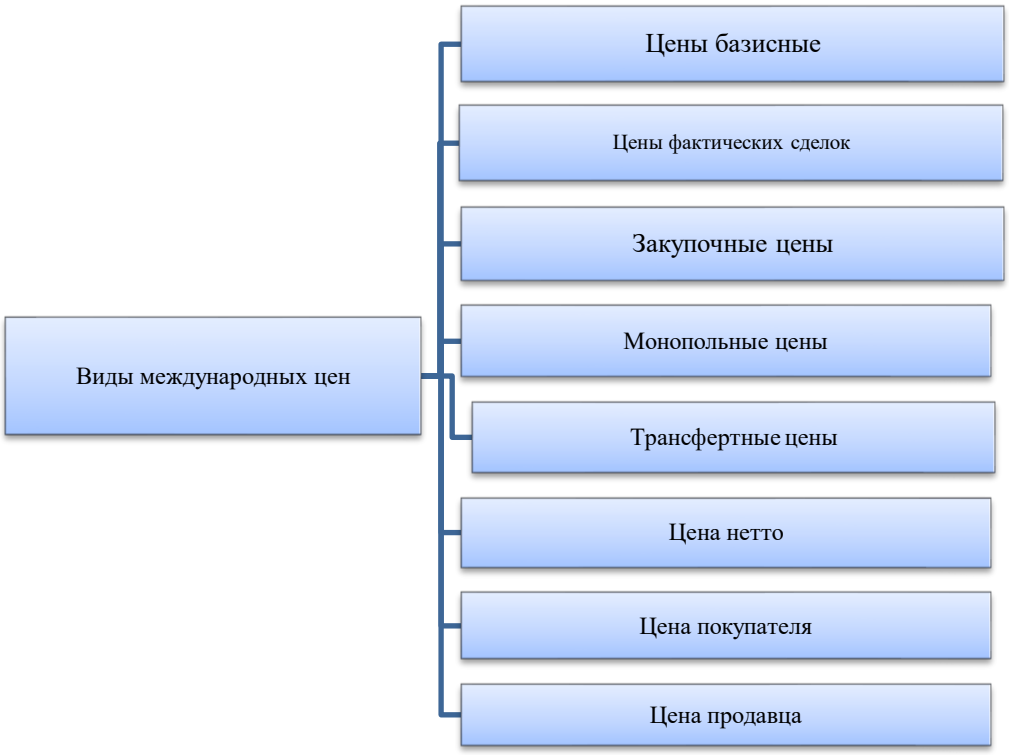


Рисунок 3 – Виды международных цен

Цены фактических сделок – это цены контрактов, аукционов, бирж. Они отражают реальный уровень рыночных цен.

При расчете фактической цены контракта используют следующие поправки: по срокам, условиям платежа, количеству товара, поправки на уторговывание, по базисным условиям поставки и некоторым другим условиям сделки.

Поправки по срокам применяются, когда в течение периода с момента составления контракта до совершения сделки произошло повышение цен. При этом поправка пропорциональна росту индекса экспортных цен в стране продавца.

Поправка по условиям платежа. Например, при продаже в кредит цена зависит от его условий и сроков погашения.

Поправка на количество поставляемых изделий (цена напрямую зависит от количества).

Поправка на уторговывание – это скидки.

Поправка, учитывающая базисные условия поставки, – расходы на перевозку и страхование.

Поправка на сопоставление технико-экономических характеристик. Цена зависит от технического уровня, качества, комплектации и других показателей продукта.

Цена контракта бывает твердой (фиксированной), скользящей или подвижной.

Твердая цена устанавливается при заключении контракта в виде конкретной цифры и не меняется в процессе выполнения контракта.

Скользящая цена определяется в момент исполнения сделки изменением базисной цены с учетом изменения в издержках производства за время исполнения контракта.

Подвижная цена устанавливается при заключении контракта, но с учетом оговорок, дающая возможность одной из сторон пересматривать контрактную цену в случае изменения индекса цен, курса валюты цены или мировой цены товара. Подвижные цены используются при продаже продукции с продолжительным периодом поставки или с предоставлением кредита [8].

Также отличают следующие виды мировых цен:

– *Закупочные цены.* Данный вид цен применяется к сельскохозяйственным продуктам, закупаемым иностранными покупателями.

– *Монопольные цены*. Это цены товаров с уникальными свойствами и особыми условиями.

– *Трансфертные цены.* Это цены транснациональных корпораций, когда товары реализуются между ее филиалами или подразделениями. Они могут меняться в зависимости от страны, где находится покупатель (из-за условий налогообложения и прочих факторов).

– *Цена нетто.* Это чистая стоимость товара без скидок или надбавок разного характера.

– *Цена покупателя.* При биржевой торговле покупатель объявляет цену, за которую он готов приобрести товар.

– *Цена продавца.* Цена устанавливается продавцом с целью максимизации прибыли.

Особый интерес вызывают факторы, оказывающие влияние на ценообразование компании ЗАО «Шоро», которая берет начало с 29 мая 1992 года. На сегодняшний день она является одним из самых динамичных предприятий пищевой промышленности Кыргызстана; лидером в промышленном производстве традиционных напитков кыргызов, а также минеральных вод и снэков; гордостью отечественной пищевой промышленности [13].

Для дальнейшего развития компания «Шоро» вышла на международный рынок, а именно на рынок стран СНГ. На международном рынке продукция компании отличается качеством минеральной воды, которая добывается из минеральных источников наших гор. Особое место среди продуктов также занимают национальные напитки и снэки, которые пользуются популярностью среди покупателей на рынках стран-партнеров. При выходе на международный рынок компания столкнулась с немалыми трудностями, в особенности при формировании цены на продукты, на которую оказывали влияние многие факторы.

На конечные цены компании «Шоро» воздействуют следующие основные факторы:

– Потребители. Различают 4 категории покупателей (экономные покупатели, персонифицированные, этичные, апатичные).

– Объем спроса. На продукцию «Шоро» всегда существует положительный спрос – как внутри страны, так и за рубежом.

– Потребительские свойства товара, характеризующие его полезность, новизну и качество. Национальные напитки, производимые компанией «Шоро», отличаются уникальностью, полезностью и натуральностью, которые являются преимуществами перед другими напитками.

– Участники каналов товародвижения. Особенностью компании «Шоро» является канал розничной продажи напитков на улицах городов с начала весны и до поздней осени. Так называемые точки продаж «Шоро» пользуются большой популярностью среди покупателей напитков.

– Конкуренция. При реализации национальных напитков (максым, чалап) основным конкурентом компании «Шоро» является компания «Арашан», при реализации воды у компании множество конкурентов – как отечественных производителей воды, так и зарубежных. Компания «Шоро» также отличается производством натуральных снэков и энергетических батончиков, которым на сегодняшний день нет аналогов.

– Издержки. На конечную цену товара большое влияние оказывают издержки, связанные с приобретением сырья, рабочей силы, отдельных компонентов товара, транспортом, защитой окружающей среды. Уменьшая издержки, компания может пойти на снижение цен на продукцию или оставить их неизменными, увеличив таким образом долю прибыли.

В 2022 году из-за роста цен на сырье, роста инфляции в стране и других значительных факторов можно наблюдать увеличение уровня цен продукции «Шоро». Так литр национальных напитков в 2022 году стоит 80 сомов – против 60 сомов в 2021 году.

В конце хотелось бы отметить, что ценообразование является важным аспектом менеджмента, так как влияет на конечный финансовый результат, т. е. на получение компанией прибыли. Международное ценообразование образует мировые цены, которые являются ценами крупных экспортно-импортных операций. Особенностью мировых цен является их множественность. Мировая цена зависит от: места реализации; времени реализации; контрактных условий; валюты реализации; вида и характера рынка. Совершенствование международного ценообразования является одним из условий развития мирового рынка.

Что касается политики компании «Шоро» по международному ценообразованию, т. е. множество факторов, оказывающих влияние на конечные цены продуктов (уровень цен конкурентов, издержки производства и транспортировки, экономические показатели страны, на рынке которого продаются продукты компании и др.). При этом выход компании на международные рынки привел к росту финансовых результатов компании и

увеличению узнаваемости бренда, а также продукты компании пользуются успехом у зарубежных покупателей.

Литература:

1. *Бубнова Т.В.* Анализ факторов, влияющих на ценообразование товара [Текст]/ Т.В. Бубнова // Синергия наук. 2017. № 14. С. 137–143.
2. *Васильева Н.З., Козлова Л.И.* Формирование цены в рыночных условиях [Текст]. М: АО «Бизнес–школа «Интел–Синтез». 2015. 62 с.
3. *Дугина С.И.* Маркетинговая ценовая политика: [Текст] Учеб. пособие. М.: Дело, 2015. 393 с.
4. *Есипова В.Е.* Цены и ценообразование / В. Е. Есипова. СПб., 2015. 304 с.
5. *Леготин Ф.Я.* Затраты и ценообразование в инновационной сфере: [Текст] учеб. –практик. пособие / Ф.Я. Леготин. Екатеринбург: УрГЭ–СИНХ, 2016. 343 с.
6. *Мичурина Ф.З.* Ценообразование: учебное пособие для аспирантов [Текст] // Ф.З. Мичурина. Пермь: ИПЦ «Прокростъ», 2021. 119 с
7. *Новокшонова Л.В., Ретинский М.Ф., Шмелева Н.В.* Этапы ценообразования и валютные условия внешнеторгового контракта / [Электронный ресурс] / Экономический анализ: теория и практика. 2010 (февраль). № 28. С. 2-8.
8. *Овчаренко Н.А.* Основы экономики, менеджмента и маркетинга. [Текст]: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К°. 2020. 162 с.
9. *Савинов Ю.А.* Ценообразование в международной торговле оборудованием для обработки и передачи информации [Текст] // Российский внешнеэкономический вестник. 2010 (февраль). № 2. С. 8–23.
10. *Таряник Т.Н.* Международное ценообразование // Образовательный портал «Справочник». Дата написания статьи: 21.10.2017. – URL https://spravochnick.ru/cenoobrazovanie_i_ocenka_biznesa/mezhdunarodnoe_cenoobrazovanie/ (дата обращения: 09.04.2022).

11. *Фиаксинова Л.Н.* Проблемы современного ценообразования / Л.Н. Фиаксинова // Деньги и кредит. 2016. № 9. С. 131–132.
12. *Шаховская Л.С.* Ценообразование: учебное пособие / Л.С. Шаховская, Н.В. Чигиринская, Ю.Л. Чигиринский. М.: КНОРУС, 2016. 258 с.
13. Официальный сайт компании ЗАО «Шоро» –URL: www.shoro.kg (дата обращения: 24.05.2022).

References:

1. Bubnova, T.V. Analiz faktorov, vliyayushchih na cenoobrazovanie tovara / T.V. Bubnova // Sinergiya Nauk. 2017. № 14. – S. 137–143.
2. Vasil'eva N.Z., Kozlova L.I. Formirovanie ce-ny v rynochnyh usloviyah. – M: AO «Biznes–shkola «Intel–Sintez». – 2015. – 62 s.
3. Dugina S.I. Marketingovaya cenovaya politika: Ucheb. posobie. / M.: Delo. – 2015. – 393 s.
4. Esipova V. E. Ceny i cenoobrazovanie / V. E. Esipova. – SPb., 2015. – 304 s.
5. *Legotin F.Ya.* Zatraty i cenoobrazovanie v innovacionnoj sfere: ucheb. – praktich. posobie / F.Ya. Legotin. – Ekaterinburg: UrGE–SINH, 2016. – 343 s.
6. *Michurina F.Z.* Cenoobrazovanie: uchebnoe posobie dlya aspirantov / F.Z. Michurina; Ministerstvo sel'skogo hozyajstva Rossijskoj Federacii, federal'noe gosudarstvennoe byudzhetnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya «Permskij agrarno-tekhnologicheskij universitet imeni akademika D.N. Pryanishnikova». – Perm': IPC «Prokrost"», 2021.– 119 s
7. *Novokshonova, L.V., Retinskij M. F., Shmeleva N.V.* Etapy ce-noobrazovaniya i valyutnye usloviya vneshnetorgovogo kontrakta // Eko-nomicheskij analiz: teoriya i praktika. 2010 (fevral'). № 28. S. 2-8.
8. *Ovcharenko N.A.* Osnovy ekonomiki, menedzhmenta i marketinga. Uchebnik dlya bakalavrov. – M.: Dashkov i Ko. 2020. 162 s

9. *Savinov Yu.A.* Cenoobrazovanie v mezhdunarodnoj torgovle oborudovaniem dlya obrabotki i peredachi informacii // Rossijskij vneshneekonomicheskij vestnik. 2010 (fevral'). № 2. S. 8-23.
10. *Taryanik T.N.* Mezhdunarodnoe cenoobrazovanie // Obrazova-tel'nyj portal «Spravochnik». – Data napisaniya stat'i: 21.10.2017. URL/https://spravochnick.ru/cenoobrazovanie_i_ocenka_biznesa/mezhdunarodnoe_cenoobrazovanie/ (data obrashcheniya: 09.04.2022).
11. *Shahovskaya L.S.* Cenoobrazovanie: uchebnoe posobie / L.S. Shahovskaya, N.V. Chigirinskaya, Yu.L. Chigirinskij. – M.: KNORUS, 2016. – 258 s.
12. Oficial'nyj sajt kompanii ZAO «Shoro» [Электронный ресурс]. URL: www.shoro.kg (data obrashhenija: 25.04.2022)/

Кривошеева Ульяна,
студентка 2-го курса КРСУ
направления «Экономика»
(профиль «Бухгалтерский учет,
анализ и аудит»)

Научный руководитель:
старший преподаватель кафедры
менеджмента
Н.А. Раевская

Бизнес-планирование как основа развития предприятия в малом бизнесе

Аннотация. В статье изложены основы бизнес-планирования как инструменты успешного развития предприятий в малом бизнесе; представлен анализ методических вопросов планирования; рассмотрены теоретические и практические аспекты функционального планирования.

Ключевые слова: бизнес-планирование; предприятие; стратегическая, индикативная, директивная функции; цели; задачи; управление.

Annotation. The article outlines the basics of business planning as tools for the successful development of enterprises in small businesses; the analysis of methodical questions of planning is presented; theoretical and practical aspects of functional planning are considered.

Key words: business planning; company; strategic, indicative, directive functions; goals; tasks; control.

В условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе, не планируя успешного развития, накопления постоянной информации о перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов.

Важно определить источники получения материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов и уметь выяснить эффективность их использования в процессе деятельности предприятия. Отсюда для каждого менеджера важнейшая задача – обеспечить его хозяйственную деятельность, осуществляемую по плану. Обширный опыт российских и зарубежных предприятий свидетельствует о том, что недооценивание планирования бизнеса на рынке, его отсутствие или ненадлежащее осуществление влекут за собой огромные экономические потери и в итоге банкротство [8, с. 174].

В современном мире мы часто слышим и употребляем слово «бизнес-планирование», интересуемся его значением и, конечно, ведем дискуссии по вопросам отдельных понятий «бизнеса» и «планирования». Р.Л. Акофф в работе «Планирование в больших экономических системах» [1] дал следующее определение понятия «бизнес-планирование»: «…это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности и необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся экономической ситуацией».

«Распространенным является мнение о том, что в рамках фирмы планирование является системой сознательно принимаемых управленческих решений, кроме того, замещающих во внутренней деятельности фирмы рыночные механизмы».

Особое место в рассматриваемой теме занимает непосредственное составление плана, отталкиваясь от работы А.С. Пелиха «Бизнес-план» [17], можно сформулировать определение: «Бизнес-составление плана предполагает независимый тип плановой работы, напрямую взаимосвязанный с формированием предпринимательства» [17, с. 195].

Результат планирования представляет собой план, оформленный и утвержденный руководством организации. «План, – как пишет Т.Н. Бабич в пособии «Прогнозирование и планирование в условиях рынка», [2] – это процесс реализации мероприятия, разработанный на определенный период, включающий его цели, содержание и показатели».

Необходимо подчеркнуть то, что бизнес-план стандартизирует процесс знакомства с компанией. Планирование предпринимательской деятельности позволяет объединить интересы владельца и сотрудника с их возможностями, если существует система ограничений, противоречий и риска.

Бизнес-план оценивает перспективные показатели как внутри предприятия, так и за ее пределами. В нем определяются и анализируются факторы, влияющие на работу предприятия на конкретном рынке, выбираются

тактика и методы конкурентного противодействия, оцениваются ресурсы, необходимые для реализации задач предприятия.

Бизнес-план способствует координации деятельности партнеров рынка, позволяет постоянно следить за действиями конкурентов, решать множество других внешних и внутренних задач [2, с. 37].

В целом в бизнес-плане нет строго регламентированной структуры и содержания (зависит от того, кто является пользователем содержащейся в нем информации), при подготовке к нему следует учитывать ряд условий подготовки. Требования подготовки и разработки бизнес-плана компании представлены на рисунке 1 [7, с.56].

«В ходе планирования происходят конкретизация целей развития как всего предприятия, так и каждого функционального подразделения на определенный срок; определение задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач».

Как показывают исследования научной работы «Организация производства и управление предприятием» [5] М.И. Бухалкова, О.Г. Туровец и В.Б. Родионова, бизнес-план способствует разрешению неопределенностей во внешней среде, в которой фирма «обитает», кроме того, помогает ответить на 3 основополагающих аспекта (рисунок 2) [5, с. 28]:

1) текущее состояние фирмы;
2) движение фирмы к желаемому состоянию;
3) достижение поставленных целей и используемые при этом ресурсы.

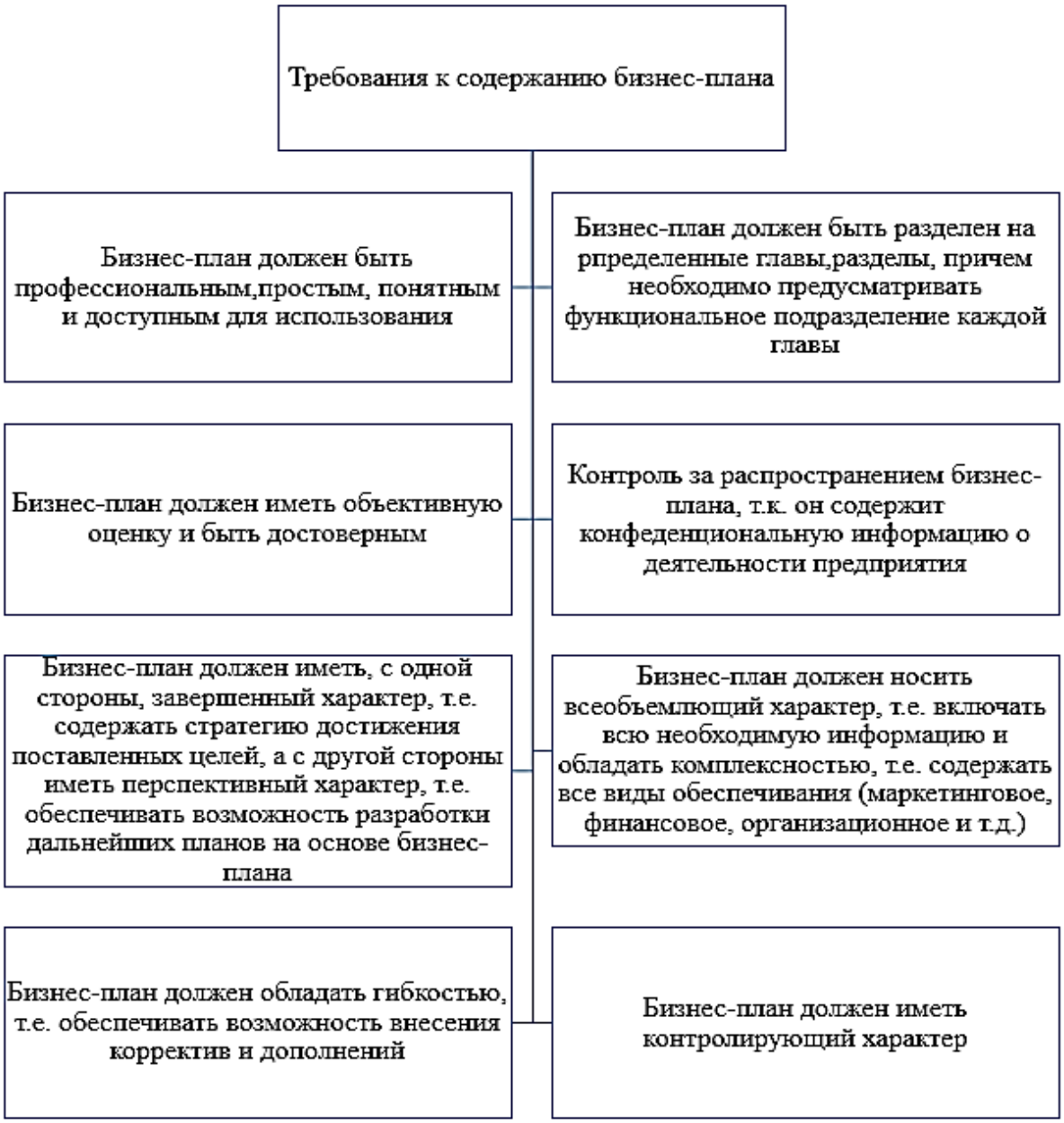


Рисунок 1 – Требования к разработке бизнес-плана

Как отмечается в пособии Д.Г. Бэнга «Руководство по составлению бизнес-плана: создание плана для успешного ведения вашего бизнеса» [6], «… в рамках изучаемой темы узловое звено занимают функции планирования. Функции планирования реализуются через следующие формы планирования: стратегическую, индикативную, директивную».

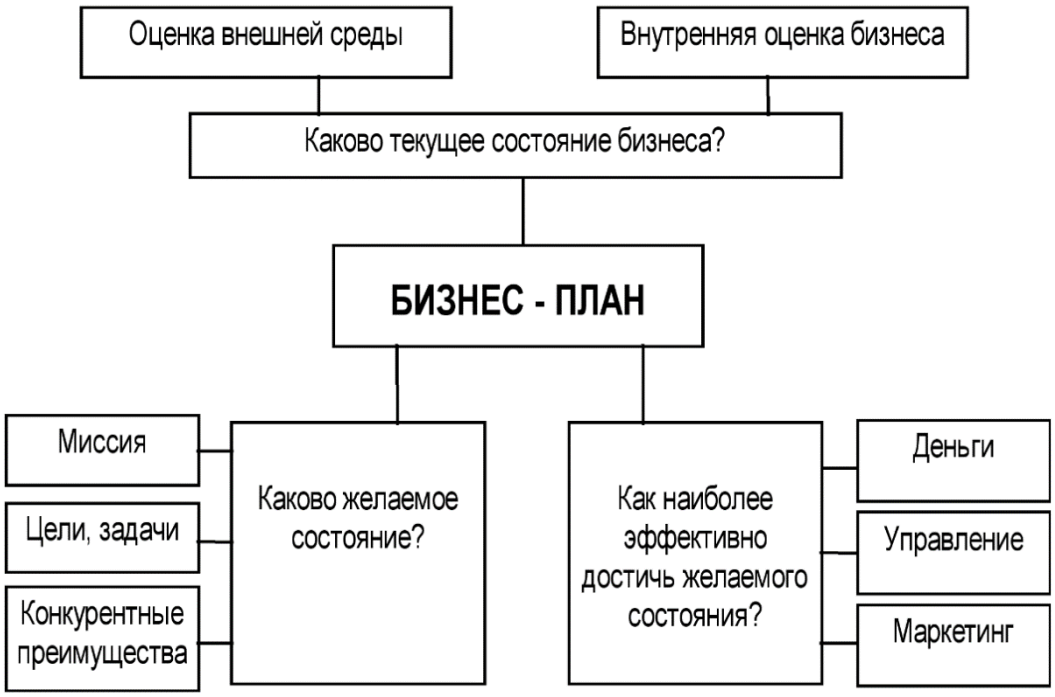


Рисунок 2 – Структура бизнес-плана

Стратегическое планирование, которому Д.Г. Бэнг уделяет большое внимание [6], – «… это процесс целеполагания и определения значений экономических показателей по основным, наиболее важным направлениям социально-экономического развития страны, также отдельных хозяйствующих субъектов на средний срок и длительную перспективу и формирование системы их реагирования на факторы внешней среды».

«При стратегическом планировании на макроуровне ставятся цели и решаются задачи, которые определяют характер экономических требований, устойчивость экономики, обороноспособность государства, качество жизни населения. Как правило, стратегии разрабатываются по сценариям на срок 10 – 25 лет».

«Индикативное планирование позволяет реализовать цели, поставленные в стратегическом плане развития с учетом конкретно складывающейся ситуации» [6, с. 125].

Обращение к работе «Бизнес-планы: полное справочное руководство» авторов А.К. Джозефа и Дж.Х. Бриана [10] является исходным моментом в разработке основных показателей при индикативном планировании, которые, в свою очередь, «… могут использоваться как показатели, характеризующие

динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансово-кредитной системы и денежного обращения, состояние рынка товаров и ценных бумаг, валютного рынка, уровень инфляции, занятость и уровень жизни населения».

Директивное составление плана считается обязательным планированием, доступным выполнению, и предполагающим выполнение установленных целей и соответствующих задач.

Необходимо также отметить, что: «директивность планирования потребует жесткого соблюдения плановой выдержки, ответственности учреждений, всех хозяйственных органов и должностных лиц за неисполнение заданий. Это планирование, как правило, гарантирует контроль над созданием и распределением ресурсов из общего центра управления» [6, с. 126].

Бизнес-план применяется для любых организаций как для крупных предприятий, так и для малых фирм и ИП, коммерческих организаций – вне зависимости от характера их деятельности. Для малых предприятий с довольно стабильным бизнесом планирование можно осуществлять не на глобальном уровне, т. е. обсуждать ключевые моменты деятельности компании и составлять необходимые требования по мере необходимости.

«Планирование очень важно для малых и средних предприятий, работающих в условиях высокой неопределенности и имеющих меньшее право на ошибку. В условиях рынка и жесткой конкуренции предпринимателям и менеджерам этих предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства, поскольку уклонения от применения бизнес-планирования как метода достижения успеха фирмы приводят к не самым хорошим последствиям для дел фирмы».

Ссылаясь на работу Л.Е. Басовского «Прогнозирование и планирование в условиях рынка» [3], отметим: «С целью установления места бизнес-планирования в единой концепции управления малыми предприятиями следует в первую очередь сделать выбор между основными положениями этой концепции. В связи с этим следует отметить, что изложение методических

подходов к управлению малыми предприятиями остается слабым звеном в общей литературе по менеджменту».

«В сфере малых предприятий бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирования (определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирования (определение конкретных действий по достижению поставленных целей)» [19, с. 17].

«Бизнес-план применяется для того, чтобы оценить рыночную ситуацию вне предприятия и внутри предприятия. Он помогает привлекать больших инвесторов и понять, какие покупки акций позволяют расширить бизнес и получать максимальные прибыли. Кроме того, это еще и является частью формирования общегосударственных стратегических планов. Разрабатывать бизнес-план могут и сторонние эксперты, и специалисты, входящие в управление предприятия. Важно, чтобы в группе разработчиков были представлены следующие специалисты: маркетологи-аналитики – разработчик стратегии маркетинга, маркетологи-аналитики рынков, имеющие опыт проведения прогнозного расчета, руководитель инноваций – специалист по разработке предприятия, экономисты-аналитики, специалисты по налогам, специалисты по управлению проектами, юристы».

Актуальность работы заключается в том, что предпринимателю, который планирует открыть собственный бизнес, необходимо иметь возможность развернутого обоснования проекта его открытия, а также дальнейшего его развития. Важно оценить эффективность принятых решений и планируемые инвестиции и мероприятия. В целом, бизнес-план необходим для того, чтобы обеспечить четкое, точное и понятное ощущение направления компании в определенное время. Подготовка планов – это возможность продумать предполагаемые действия организации и показывать, как они могут повлиять на различные направления деятельности.

Литература:

1. *Акофф Р.Л.* Планирование в больших экономических системах. Нью-Йорк, 2000 / пер. с англ., под ред. И.А. Ушакова. М., 2010.
2. *Бабич Т.Н.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
3. *Басовский Л.Е.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.Е. Басовский. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
4. *Бражко Е.И.* Управленческие решения: учеб. пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. М.: Издательство РИОР, 2006.
5. *Бухалков М.И., Туровец О.Г., Родионов В.Б.* Организация производства и управление предприятием. М.: Инфра-М, 2014.
6. *Бэнг Д.Г.* Руководство по составлению бизнес-плана: создание плана для успешного ведения вашего бизнеса / пер. с англ. М., 1998.
7. *Горемыкин В.А.* Бизнес-план. 5-е изд. М., 2008.
8. Горшенин В.Ф Логистические подходы в управлении устойчивым развитием региона / В. Ф. Горшенин // Сб. статей Междунар. научно-метод. конферен. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. С 68–71.
9. *Герасимов Б.И., Жариков В.В., Жариков В.Д.* Организация планирования на предприятии. М.: Форум, 2014.
10. *Джозеф А.К., Бриан Дж.Х.* Бизнес-планы: полное справочное руководство / пер. с англ. М., 1998.
11. *Ефремов В.С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. М., 2001.
12. *Косов В.В.* Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие. М., 2000.
13. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
14. Малые и средние предприятия. Управление и организации / пер. с нем.; под ред. Й.Х. Пихлера, Х.Й. Пляйтнера, К.Х. Шмидта. М., 2002.

15. *Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дрогомирецкий И.И.* Планирование на предприятии. М.: Юрайт, 2015.

16. *Мосейко В.Д.* Управление по изменениям: концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса. Волгоград, 2001.

17. *Пелих А.С.* Бизнес-план. М.: Ось -89, 2002.

18. *Друкер П.Ф.* Бизнес и инновации. / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

19. *Попов В.М.* Бизнес-планирование: учебник. М.: Финансы и статистика, 2003.

20. *Терри Д.* Бюджетирование малого бизнеса. Практические советы, как достигнуть финансового успеха / пер. с англ. СПб., 1999.

21. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / пер. с англ.; под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб., 2001.

References:

1. Akoff, R.L. Planirovaniye v bol'shikh ekonomicheskikh sistemakh. N'yu-York, 2000 / Per. s angl. G.B. Rubal'skogo; Pod red. I.A. Ushakova. – M., 2010.

2. Babich, T.N. Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyakh rynka: Uchebnoye posobiye / T.N. Babich, I.A. Koz'yeva, YU.V. Vertakova, E.N. Kuz'bozhev. – M.: NITS INFRA-M, 2013.

3. Basovskiy, L.Ye. Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyakh rynka: Uchebnoye posobiye / L.Ye. Basovskiy. – M.: NITS INFRA-M, 2013.

4. Brazhko, Ye.I. Upravlencheskiye resheniya: ucheb. posobiye / Ye.I. Brazhko, G.V. Serebryakova, E.A. Smirnov. – M.: Izdatel'stvo RIOR, 2006.

5. Bukhalkov, M.I., Turovets O.G., Rodionov V.B. Organizatsiya proizvodstva i upravleniye predpriyatiyem. – M.: Infra-M, 2014.

6. Beng, D.G. Rukovodstvo po sostavleniyu biznes-plana: Sozdaniye plana dlya uspeshnogo vedeniya vashego biznesa / Per. s angl.. – M., 1998.

7. Goremykin, V.A. Biznes-plan, 5 – ye izdaniye – M., 2008.

8. Gorshenin, V.F Logisticheskiye podkhody v upravlenii ustoychivym razvitiyem regiona [Tekst] / V. F. Gorshenin // Sb. statey Mezhdunar. nauchno-metod. konferen. – Chelyabinsk: Izd-vo YUUrGU, , 2001, S 68–71.

9. Gerasimov B.I., Zharikov V.V., Zharikov V.D. Organizatsiya planirovaniya na predpriyatii. – M.: Forum, 2014.

10. Dzhozef A.K., Brian Dzh.KH. Biznes-plany: Polnoye spravochnoye rukovodstvo / Per. s angl. – M., 1998.

11. Yefremov V.S. Strategicheskoye planirovaniye v biznes-sistemakh. – M., 2001.

12. Kosov V.V. Biznes-plan: obosnovaniye resheniy: Ucheb. posobiye. – M., 2000.

13. Lapygin YU.N. Strategicheskiy menedzhment: Ucheb.posobiye. – M.: INFRA-M, 2007.

14. Malyye i sredniye predpriyatiya. Upravleniye i organizatsii / Per. s nem.; Pod red. Y.KH. Pikhlera, KH.Y. Plyaytnera, K.-KH. Shmidta. – M., 2002.

15. Makhovikova G.A, Kantor Ye.L., Drogomiretskiy I. I. Planirovaniye na predpriyatii. – M.: Yurayt, 2015.

16. Moseyko V.D. Upravleniye po izmeneniyam: Kontseptsiya vnutrifirmennogo upravleniya v strukturakh srednego i malogo biznesa. – Volgograd, 2001.

17. A.S. Pelikh. Biznes-plan. – M.: Os' -89, 2002.

18. Druker, P. F. Biznes i innovatsii. per. s angl. – M.: OOO «I.D. Vil'yams», 2007.

19. Popov V.M. Biznes-planirovaniye, Uchebnik. – M.: Finansy i statistika, Moskva, 2003.

20. Terri D. Byudzhetirovaniye malogo biznesa. Prakticheskiye sovety, kak dostignut' finansovogo uspekha / Per. s angl. – SPb., 1999.

21. Khassi D. Strategiya i planirovaniye / per. s angl.; pod red. L.A. Trofimovoy. – SPb., 2001.

Четверикова Татьяна,

студентка 2-го курса КРСУ направления «Экономика»

(профиль «Финансы и кредит»)

Научный руководитель:
старший преподаватель кафедры менеджмента
Н.А. Раевская

Преимущества и недостатки акционирования государственных предприятий

Аннотация. в статье рассматриваются понятие, роль, преимущества и недостатки акционирования (приватизации) государственных предприятий.

Ключевые слова: акционирование, приватизация, экономическое развитие.

Annotation. The article discusses the concept, role, advantages and disadvantages of corporatization (privatization) of state enterprises.

Key words: corporatization, privatization, economic development.

Акционирование, или приватизация государственных предприятий, является одним из способов воздействия на экономику. Акционирование – это процесс преобразования собственности государства в открытое акционерное общество – путем продажи акций предприятиям акционерам. Акционированием предприятий государство пытается минимизировать свое вмешательство в экономику страны, предоставляя возможность частным собственникам и профессиональным управленцам достичь большего результата. Согласно программе «Приватизации государственной собственности в Кыргызской Республике», на 2020-2022 годы основными целями политики приватизации являются:

1. Оптимизация структуры государственной собственности [4].
2. Привлечение инвестиций в государственный сектор экономики [4].
3. Повышение эффективности деятельности предприятий государственного сектора экономики [4].

В Кыргызстане первый этап массовой приватизации государственной собственности проходил в 1991-1994 годах, в период, когда страна стала независимой [3]. Но несмотря на то что на данный момент акционировано около 90 % предприятий, процесс приватизации еще далек от завершения. Дело в том, что вокруг приватизации наблюдается много негативных объектов, которые затормаживают этот процесс. В частности, неблагоприятный политический климат, обусловленный неэффективностью работы административных органов [3]. Цели и интересы реформирования разнятся с целями и интересами этих органов. На данный момент в программу о приватизации регулярно вносятся изменения, глава страны делает прогнозы о том, что за год возможно полностью завершить процесс массовой приватизации. Но есть результат от этой политики? Приносит ли она пользу и осуществляет поставленные цели?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо обозначить, какие сферы охватывает программа приватизации и в каком виде деятельности наибольшее количество акционированных предприятий.

Рисунок 2 – Приватизированные предприятия по видам деятельности за 1990-2020 годы [1]

По приведенным данным на рисунке 1 можно заметить, что наиболее приватизированной областью являются бытовое обслуживание, торговля и общепит и прочие отрасли. Для развития экономики страны было бы

целесообразней развивать область промышленности, строительства и прочие. Государство не уделяет должного внимания развитию этих областей. Казалось бы, приватизация должна была охватить в наибольшей степени именно данные сферы, но существует одна преграда. Программа приватизации государственных предприятий предусматривает перечень объектов, которые не могут быть приватизированы:

1. Водные ресурсы, воздушное пространство [4].
2. Объекты лесного хозяйства, имеющие статус заповедников, заказников, природных парков [4].
3. Объекты историко-культурного наследия [4].
4. Объекты водохозяйственных и мелиоративных систем, обеспечивающие обслуживание и эксплуатацию водохранилищ, магистральных водоканалов, водонасосных станций [4].
5. Специализированные дорожно-эксплуатационные предприятия уполномоченного органа в сфере транспорта и коммуникаций Кыргызской Республики, обеспечивающие обслуживание и эксплуатацию автодорог, мостов и тоннелей общего пользования [4].
6. Объекты инженерной инфраструктуры: сети водоснабжения (за исключением водопроводов, находящихся в сельских населенных пунктах) и канализации [4].
7. Физкультурно-оздоровительные, спортивные и спортивно-технические сооружения общенационального значения, находящиеся в государственной собственности [4].
8. Архивные документы государственной части Национального архивного фонда Кыргызской Республики, государственные архивные учреждения [4].
9. Объекты и оборудование для захоронения твердых промышленных и бытовых отходов, твердых и жидких радиоактивных отходов; скотомогильники [4].

10. Специализированные дорожно-эксплуатационные предприятия уполномоченного органа в сфере транспорта и коммуникаций Кыргызской Республики, обеспечивающие обслуживание и эксплуатацию автодорог, мостов и тоннелей общего пользования [4].
11. Имущество государственных детских дошкольных и внешкольных учреждений всех типов и наименований, общеобразовательных школ, учебных заведений начального, среднего профессионального и высшего образования [4].

Государство не развивает область промышленности в той мере, которая позволила бы улучшить экономическую ситуацию в нашей стране. Причиной этому может являться недостаточное количество денежных средств.

Таблица 1 – Привлеченные инвестиции по видам деятельности (тыс. долл. США) [1]

Наименование показателей	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство	210,9	21,8	2 327,6	149,1	276,2
Добыча полезных ископаемых	54 302,3	80 995,2	91 845,7	99 480,9	80 925,9
Обрабатывающие производства (обрабатывающая промышленность)	251 234,3	186 333,7	376 441,7	340 804,6	259 133,0
Обеспечение (снабжение) электроэнергией, газом, паром и кондиционированным воздухом	122 246,9	79 828,6	15 830,6	10 595,7	9,5
Водоснабжение, очистка, обработка отходов и получение вторичного сырья	-	-	3,8	9,7	7,6
Строительство	25 385,8	3 070,6	71 859,5	56 015,7	24 261,6
Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	13 231,0	30 550,6	34 533,2	36 144,1	28 446,3
Транспортная деятельность и хранение грузов	18,2	104,8	8 726,8	18 535,7	654,9
Деятельность гостиниц и ресторанов	2 102,5	2 624,7	638,2	832,8	759,8
Информация и связь	1 251,0	14 422,4	52 603,8	138 479,6	38 696,1

Финансовое посредничество и страхование	178 724,5	81 475,8	53 939,5	62 669,5	42 895,5
Операции с недвижимым имуществом	216,8	1,1	729,6	1 029,7	721,9
Профессиональная, научная и техническая деятельность	164 965,9	132 449,4	142 129,0	309 563,2	59 126,4
Административная и вспомогательная деятельность	65,4	123,3	76,1	2 246,9	147,6
Образование	5,2	6,1	-	0,8	0,5
Здравоохранение и социальное обслуживание населения	-	73,0	8,1	121,8	393,4
Искусство, развлечения и отдых	-	4 712,0	-	181,1	919,7
Прочая обслуживающая деятельность	-	-	50,4	57,8	177,9

По данным таблицы 1 видно, что наиболее инвестируемыми областями являются приватизированные области, они являются самыми развитыми в нашей стране. Это дает преимущество в пользу акционирования государственных предприятий, поскольку инвестиции оправдывают себя, вносят основной вклад в развитие предприятий и экономики страны в целом.

Стоит уделить внимание и методам приватизации. Основными методами приватизации, которые предусмотрены программой о Приватизации государственных предприятий, являются:

1. Продажа на аукционе [4].
2. Продажа на конкурсе [4].
3. Передача в управление с последующим выкупом [4].
4. Передача в аренду с последующим выкупом [4].
5. Внесение в качестве вклада в уставные капиталы хозяйственных обществ [4].
6. Размещение и продажа акций на фондовой бирже [4].
7. Метод прямой продажи [4].

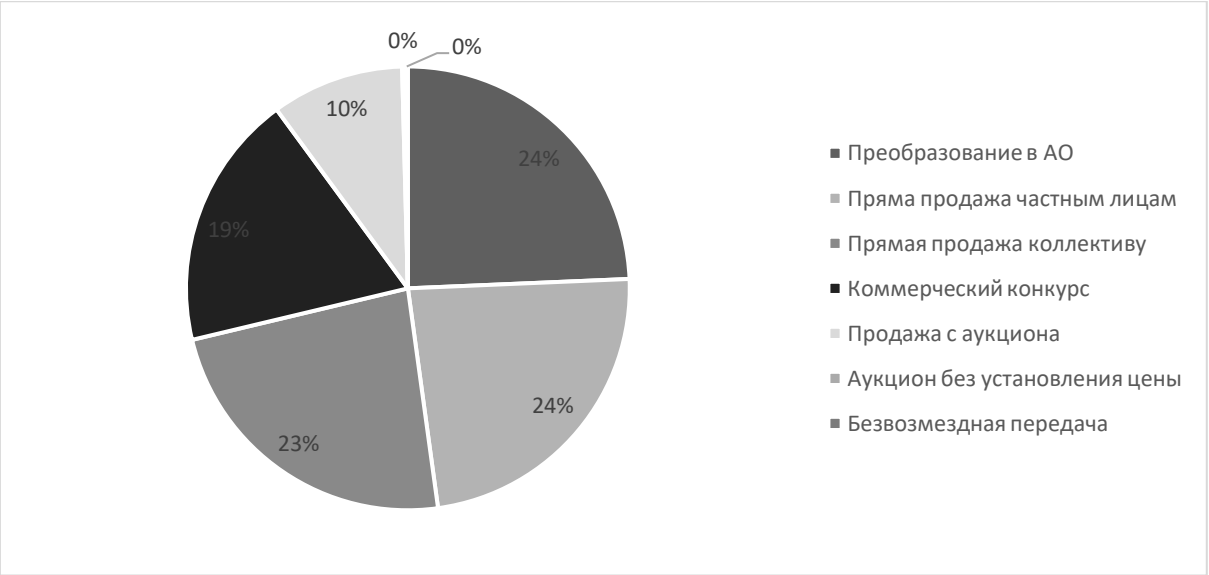


Рисунок 3-Методы приватизации [1]

По данным рисунка 2 можно заметить, что большинство объектов были проданы за бесценок и в дальнейшем запущены ввиду отсутствия желания развития предприятий, их неиспользования или использования не по назначению. Также акции многих компаний наполовину принадлежали государству, что создавало некоторые трудности. Именно такая безалаберность привела к запущенности многих заводов и фабрик или же их выкупу иностранными предпринимателями.

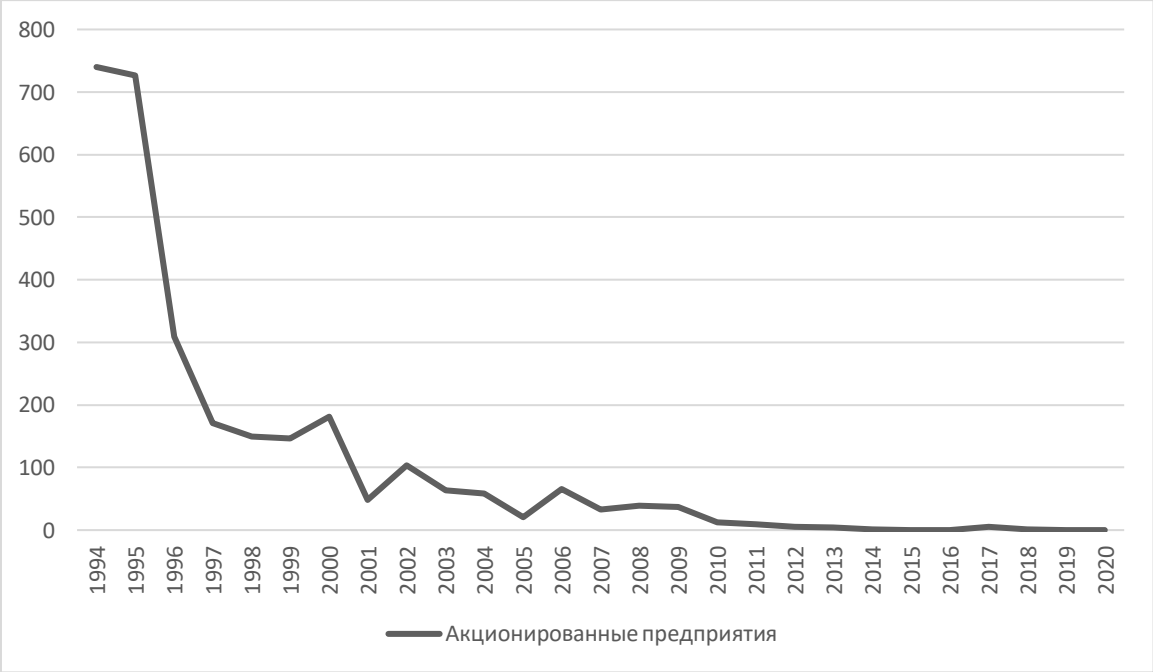


Рисунок 4-Число акционированных предприятий

На данный момент процесс приватизации прекращен, т. е. 90-е годы являют собой основной этап массовой приватизации.

Эту ситуацию нельзя объяснить отсутствием предприятий, которые можно приватизировать. Государство все чаще и чаще предлагает приватизировать компании или имущество, не представляющие никакого интереса для потенциальных покупателей. Здесь заложен личный интерес некоторых чиновников, не желающих упускать из своих рук собственность, которая вполне могла бы приносить достойный доход.

Безусловно, приватизация может играть важную роль при восстановлении и поднятии экономики, ведь она предоставляет возможность заинтересованным людям воплотить свои идеи в жизнь, но, как показывает практика, все чаще таким людям выстраивают только преграды вопреки закону.

Не все люди доброжелательно настроены в процессе приватизации. Денежная выгода в наше время является ключевой целью всех предпринимателей. Деньги не равносильны плохому, равносилен плохому определенный способ их заработка. И приватизация является одним таким способом. Никто не дает гарантии, что при изменении формы собственности предприятие начнет развиваться в пользу страны, что ныне работающие люди останутся на рабочих местах, условия труда будут изменены в отрицательную сторону. Возникло недоверие к частному предпринимательству ввиду отсутствия или неэффективности защиты со стороны государства.

В программу были внесены изменения, связанные с обязательствами покупателя:

1. Обязательства по уровню занятости на объекте приватизации [4].
2. Обязательства по заработной плате [4].
3. Обязательства по распоряжению объектами социальной сферы [4].
4. Обязательства по объему инвестиций [4].
5. Обязательства по погашению задолженности [4].
6. Обязательства по увеличению уставного капитала [4].

7. Обязательства по защите окружающей среды [4].

Не хватает конкретики в обязательствах перед прежними работниками предприятия. В этом и заключается главный недостаток приватизации – отсутствие конкретики по защите прав как прежних работников, так и будущих владельцев: непоследовательность органов администрации, которые не связывают свои интересы с реформированием экономики страны, слабая заинтересованность отраслевых министерств, противоречия между органами государственного управления и местной власти, работниками и руководством [1].

Выход из этой ситуации – усовершенствование следующих моментов: во-первых, важные стратегические объекты должны оставаться в собственности государства и являться главными объектами инвестирования и вложений со стороны государства, во-вторых, усовершенствование законодательства в области защиты прав покупателя и персонала, продаваемого объекта, в-третьих, последующий продолжительный контроль за работой акционированного предприятия, для установления соблюдения или не соблюдения всех обязательств, накладываемых на покупателя.

Определенно, государство должно представлять из себя главный и – важно – справедливый орган надзора, интересы которого отражают интересы страны, орган, которому можно доверять и который помогает предприимчивым людям развиваться и поднимать нашу страну. Но сейчас, к сожалению, даже государство заинтересовано лишь в денежной выгоде, поэтому сложно найти выход при таких условиях.

Литература:

1. Сайт министерства юстиции КР www.minjust.gov.kg
2. Сайт Национального статистического комитета КР www.stat.kg
3. *Артемьева С.С.* Процессы приватизации и акционирования в современных условиях (зарубежный опыт) – URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/protsessy-privatizatsii-i-aktsionirovaniya-v-sovremennyh-usloviyah-zarubezhnyy-opyt/viewer (дата обращения: 15.02.2022).

4. *Басовский Л.Е.* Макроэкономика: учебник / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – С. 130–135 с.

5. *Бродский Б.Е.* Макроэкономика: продвинутый уровень: курс лекций / Б.Е. Бродский; Московская школа экономики МГУ им. М.В. Ломоносова (МШЭ). М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2017. – С. 203–226.

6. *Ватолин В.В*. Акционирование и использование недвижимости в городском хозяйстве с позиций повышения бюджетной эффективности. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktsionirovanie-i-ispolzovanie-nedvizhimosti-v-gorodskom-hozyaystve-s-pozitsiy-povysheniya-byudzhetnoy-effektivnosti/viewer (дата обращения: 27.02.2022).

7. *Евлаев А.Н.* Социально-политическая ответственность бизнеса в механизме государственно-частного партнерства // Власть. 2018. № 7. – С. 93–97.

8. *Мочальников В.* Мировые тенденции развития государственно-частного партнерства // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 2. – С. 93–105.

9. *Новикова С.В.* Понятие и способы приватизации государственного и муниципального имущества // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2018. № 100. – С.1–14.

10. *Панькув Ю.* Прогресс, результаты и проблемы процесса приватизации в Кыргызской Республике. – URL: https://www.case-research.eu/files/?id_plik=4380 (дата обращения: 01.03.2022).

11. *Плакся В.И.* Институциональные изменения собственности и статус наемных работников. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-izmeneniya-sobstvennosti-i-status-nayomnyh-rabotnikov/viewer (дата обращения: 05.03.2022).

12. Программа приватизации государственной собственности в Кыргызской Республике на 2015-2017 годы. – URL: http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/76484?cl=ru-ru (дата обращения: 24.02.2022).

13. Радыгин А. Д. и др. Приватизация 30 лет спустя: масштабы и эффективность государственного сектора (Научные доклады: экономика) / А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, А. Е. Абрамов, М. И. Чернова, Г. Н. Мальгинов. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – С. 22–33.

14. *Сабирова Л.Л.* Отдельные аспекты приватизации государственного и муниципального имущества на современном этапе // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2017. № 9.

15. *Скворцов О. Ю*. Приватизационное право: учебное пособие / О.Ю. Скворцов. М., 2019. – С.75–113.

References:

1. Sayt Ministerstva yustitsii KR www.minjust.gov.kg

2. Sayt Natsional'nogo statisticheskogo kommiteta KR www.stat.kg

3. Artem'yeva S.S., Protsessy privatizatsii i aktsionirovaniya v sovremennykh usloviyakh (zarubezhnyy opyt) [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/protsessy-privatizatsii-i-aktsionirovaniya-v-sovremennyh-usloviyah-zarubezhnyy-opyt/viewer (Data obrashcheniya: 15.02.2022)

4. Basovskiy, L. Ye. Makroekonomika: Uchebnik / L.Ye. Basovskiy, Ye.N. Basovskaya. – M.: NITS INFRA-M, 2017. – 202 s., S. 130-135 s.

5. Brodskiy, B. Ye. Makroekonomika: Prodvinutyy uroven': Kurs lektsiy / B.Ye. Brodskiy; Moskovskaya shkola ekonomiki MGU im. M.V. Lomonosova (MSHE). – M.: Magistr: NITS Infra-M, 2017. – 336 s., S. 203-226

6. Vatolin V.V. Aktsionirovaniye i ispol'zovaniye nedvizhimosti v gorodskom khozyaystve s pozitsiy povysheniya byudzhetnoy effektivnosti [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/aktsionirovanie-i-ispolzovanie-nedvizhimosti-v-gorodskom-hozyaystve-s-pozitsiy-povysheniya-byudzhetnoy-effektivnosti/viewer (Data obrashcheniya: 27.02.2022)

7. Yevlayev, A.N. Sotsial'no-politicheskaya otvetstvennost' biznesa v mekhanizme gosudarstvenno-chastnogo partnerstva // Vlast'. 2018. № 7. S. 93-97

8. Mochal'nikov, V. Mirovyye tendentsii razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk. 2019. № 2. S. 93-105

9. Novikova, S.V. Ponyatiye i sposoby privatizatsii gosudarstvennogo i munitsipal'nogo imushchestva // Politematicheskiy setevoy elektronnyy nauchny zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2018. № 100. S.1-14.

10. Pan'kuv YU. Progress, rezul'taty i problemy protsessa privatizatsii v Kyrgyzskoy Respublike [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: https://www.case-research.eu/files/?id_plik=4380 (Data obrashcheniya: 01.03.2022)

11. Plaksya V.I., Institutsional'nyye izmeneniya sobstvennosti i status nayomnykh rabotnikov [Elektronnyy resurs]: – Rezhim dostupa: https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-izmeneniya-sobstvennosti-i-status-nayomnyh-rabotnikov/viewer (Data obrashcheniya: 05.03.2022)

12. Programma privatizatsii gosudarstvennoy sobstvennosti v Kyrgyzskoy Respublike na 2015-2017 gody [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/76484?cl=ru-ru (Data obrashcheniya: 24.02.2022)

13. Radygin A. D. i dr. Privatizatsiya 30 let spustya: masshtaby i effektivnost' gosudarstvennogo sektora / A. D. Radygin, R. M. Entov, A. Ye. Abramov, M. I. Chernova, G. N. Mal'ginov. – M.: Izdatel'skiy dom «Delo» RANKhiGS, 2019. – 76 s. – (Nauchnyye doklady: ekonomika). S. 22-33

14. Sabirova, L.L. Otdel'nyye aspekty privatizatsii gosudarstvennogo i munitsipal'nogo imushchestva na sovremennom etape // Vestnik Kazanskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii. 2017. № 9.

15. Skvortsov, O. YU. Privatizatsionnoye pravo: uchebnoye posobiye/O. YU. Skvortsov. – M., 2019. – 272 s., S.75-113

Плотникова Расита,
студентка 2-го курса КРСУ
направления «Экономика»

Научный руководитель:
старший преподаватель кафедры
Н.А. Раевская

Обоснование и оценка рынка сбыта в малом бизнесе

***Аннотация*.** На опыте развитых стран можно утверждать, что в экономике любой страны, в том числе и в Кыргызстане, малый бизнес играет огромную роль. В то же время проблема сбыта продукции малого бизнеса была, есть и остается актуальной. В современных условиях это направление бизнеса активно развивается, создавая здоровую конкурентную среду, наполняя внутренний рынок товарами и услугами, повышая производительность продукции. Поэтому целью данной работы являются анализ продаж и оценка выхода на рынок малого бизнеса в Кыргызской Республике.

***Ключевые слова*:** малое предпринимательство, рынок сбыта, оценка сбыта, проблемы развития, государственная поддержка, факторы, перспективы.

Annotation. Based on the experience of developed countries, it can be argued that in the economy of any country, including Kyrgyzstan, small business plays a huge role. At the same time, the problem of selling small business products was, is and remains relevant. In modern conditions, this line of business is actively developing, creating a healthy competitive environment, filling the domestic market with goods and services, and increasing product productivity. Therefore, the purpose of this work is to analyze sales and evaluate the entry into the market of small businesses in the Kyrgyz Republic.

Key words: small business, sales market, sales assessment, development problems, government support, factors, prospects.

«Малый бизнес еще четко не определен. Законодательством определяется численность работников и маржинальный доход предприятия. Именно по этим критериям малый бизнес отличается от среднего и крупного бизнеса. Для субъектов малого предпринимательства установлен ряд ограничений на долю участия других обществ в их уставном капитале. Но в то же время у малого бизнеса есть множество преимуществ, которые способствуют постепенному

развитию такого бизнеса, снятию проблем и барьеров для выхода на кыргызский рынок» [7].

Малый бизнес в последние годы обретает все большую популярность, государство всячески поддерживает и развивает этот рынок. Однако представители малого бизнеса сталкиваются с рядом проблем. По мнению самих предпринимателей, основной проблемой малого бизнеса в Кыргызстане были и остаются слабое развитие экономики, а также финансовое состояние, немаловажной проблемой малого бизнеса являются отсутствие квалифицированных специалистов, низкая квалификация самих предпринимателей.

«Конечно, список проблем, с которыми сталкиваются субъекты малого бизнеса при сбыте и выходе на рынок, гораздо шире: отсутствие четкой системы планирования (стратегического планирования, бизнес-планирования и т. п.), непрозрачная система налогообложения и судебная система, рентные отношения с контрольно-надзорными органами, недостаток оборотных средств, несовершенство законодательных органов власти, инфляция, трудности подбора квалифицированных кадров, низкая рентабельность инвестиций, производства, цены на сырье, материалы, аренду производственных площадок, высокая конкуренция, коррупция и т. п. Значимость этих проблем актуализируется и увеличивается пропорционально растущим требованиям к повышению эффективности деятельности предприятий малого бизнеса» [2].

Деятельность малого бизнеса не только оказала положительное влияние на рынок Кыргызской Республики, но и вывела его на новый, более качественный уровень.

Таблица 1 – Количество, численность занятых и объем валовой добавленной стоимости субъектов малого и среднего предпринимательства [9]

Показатели	**2018 г.**	**2019 г.**	**2020 г.**	**Темп роста 2019 к 2018 г.**	**Темп роста 2020 к 2019 г.**
Количество субъектов, единиц					
Малые предприятия	14520	16199	16302	111,6	100,6
Средние предприятия	769	779	717	101,3	92
Индивидуальные предприниматели	401658	411405	418763	102,4	101,8
Крестьянские (фермерские) хозяйства	439602	452308	461581	102,9	102,1
Численность занятых, тыс. человек					
Малые предприятия	56,6	73,4	69	129,7	94
Средние предприятия	34,4	34,4	31,8	100	92,4
Индивидуальные предприниматели	401,7	411,4	418,8	102,4	101,8
Всего	492,7	519,2	519,6	105,4	100,1

Как видно из таблицы 1, «В 2020 г. на территории Кыргызской Республики действовало 17,0 тыс. предприятий, из них 16,3 тыс. – малых и 0,7 тыс. – средних. Более 27 процентов из числа действующих предприятий осуществляли деятельность в оптовой и розничной торговле, по ремонту автомобилей и мотоциклов, 15,1 процента – промышленности и 12,1 процента – в строительстве»[8].

«На 1 января 2021 года на территории республики зарегистрировано 418,8 тыс. индивидуальных предпринимателей» [8].

«Численность занятых в малых и средних предприятиях в 2020 г. составила 100,8 тыс. человек, или 4,1 процента от общего числа занятых в экономике» [8].

«Объем промышленного производства субъектов малого и среднего предпринимательства (с учетом неформальной деятельности по производству муки и хлеба) в 2020 г. составил 57,8 млрд. сомов. Доля промышленной

продукции, произведенной такими субъектами, в общем ее объеме составила 17,8 процента, в то время как в 2016 г. она составляла 19,9 процента» [8].

Таблица 2 – Объем валовой добавленной стоимости, млн. сомов [9]

Показатели	**2018 г.**	**Уд. вес 2018 г, в %**	**2019 г.**	**Уд. вес 2019г, в %**	**2020 г.**	**Уд. вес 2020 г, в %**
Всего ВВП	186 601,5	42,5	218 608,0	42,8	231324,6	38,6
Малые предприятия	35 943,5	6,8	35 402,0	7,2	36 804,7	6,1
Средние предприятия	18 928,4	4,1	20 394,0	3,7	21 879,7	3,5
Индивидуальные предприниматели	95 962,2	24,8	123 782,0	25	134296,2	21,2
Крестьянские (фермерские) хозяйства	35 767,4	6,8	39 029,2	6,9	38 344,0	7,8

«По итогам 2020 г. объем валовой добавленной стоимости, произведенной субъектами малого и среднего предпринимательства, сложился в размере 231,3 млрд. сомов, или 38,6 процента к ВВП. В 2016-2020 гг. ее доля составила в среднем 40,8 процента к ВВП» [8].

«Среднемесячная заработная плата работников малых и средних предприятий на протяжении последних лет стабильно растет, и в 2020 г. ее размер составил 13 390 сомов (10 130 сомов – в 2016 г.). В то же время, несмотря на рост, ее размер остается по-прежнему ниже уровня в среднем по республике (18 940 сомов)» [8].

«Размер заработной платы работников малых и средних предприятий г. Бишкека (15 701 сомов), Нарынской (18 349 сомов) и Таласской (14 608 сомов) областей сложился в 2020 г. выше среднего показателя по республике» [8].

«В 2020 г. объем прямых иностранных инвестиций (без учета оттока), поступивших на развитие деятельности малых и средних предприятий, составил 152,5 млн. долларов, сократившись по сравнению с 2019 г. в 1,8 раза и с 2016 г. – в 2,1 раза. В сравнении с 2019 г. снижение объемов поступивших

прямых иностранных инвестиций в средние предприятия (в 2,0 раза), так и в малые (в 1,6 раза)» [8].

«Снижение объемов поступлений прямых иностранных инвестиций в малые и средние предприятия отмечалось в предприятия большинства видов экономической деятельности, за исключением предприятий, функционирующих в сфере сельского хозяйства, лесного хозяйства и рыболовства, обрабатывающих производств, деятельности гостиниц и ресторанов, здравоохранения, а также искусства, развлечения и отдыха» [8].

«В структуре валового выпуска продукции малого и среднего предпринимательства 97,7 процента приходилось на продукцию, произведенную крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Из общего объема продукции, произведенной крестьянскими (фермерскими) хозяйствами в 2020 г., включая индивидуальных предпринимателей, на долю продукции растениеводства пришлось 60,4 процента, животноводства – 39,6 процента» [8].

«В 2020 г. малыми и средними предприятиями (без крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей) получено 135,3 млрд. сомов выручки (валового дохода) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), а их доля в объеме выручки предприятий реального сектора экономики составила 27,4 процента» [8].

«В 2020 г. по результатам деятельности малых и средних предприятий получен положительный сальдированный финансовый результат в размере 2,5 млрд. сомов, что является наименьшим результатом за последние пять лет» [8].

Для поддержки малого и среднего бизнеса Министерство экономики утвердило «Программу правительства по развитию и поддержке малого и среднего предпринимательства в Кыргызской Республике на 2019-2023 годы». Согласно ей, будут идти стабилизация экономики и стимулирование экономического роста, также разработчики проекта обещают обеспечить защиту предпринимателей от административного давления и создать условия

для расширения деятельности предпринимателей в различных отраслях экономики, а также увеличение числа рабочих мест.

Из исследования можно сделать вывод о том, что в Кыргызстане практически полностью отсутствует рост малого бизнеса, это связано с тем, что до сих пор не решены проблемы маркетинга и выхода на рынок малого бизнеса.

Однако есть и положительный момент – это заинтересованность страны в предстоящем развитии малого предпринимательства. Но разумеется, одних благ недостаточно, нужно делать решительные шаги в данном направлении не только принятием данных законов, разных программ, которые не работают на бумаге, но соответственно их реализацией на практике.

В Кыргызстане насчитывается высокий уровень безработицы и миграции, с помощью развития малого бизнеса можно создавать новые рабочие места, это, в свою очередь, помогло бы значительно снизить уровень безработицы, а затем способствовало бы восстановлению экономики в государстве.

Небольшие предприятия стимулируют экономику во многих странах – особенно в развивающихся, как Кыргызстан. Среди небольших компаний самая высокая конкуренция. Владельцам такого бизнеса приходится быть мобильными и находчивыми: они часто придумывают новые идеи, чтобы удержаться на плаву.

Но зачастую предприниматели предпочитают уходить в так называемую теневую экономику. Таких скрывающихся в тени предпринимателей в Кыргызстане много – высокие налоги, коррупция в госорганах и сложная отчетность делают нелегальное существование более привлекательным, чем «жизнь по правилам». Министерство экономики признает, что «масштабы теневой экономики значительны и остаются на высоком уровне».

«В мировой практике трудно найти страну, где бы этот показатель сводился к нулю, поскольку природа теневой экономики многогранна, готовых унифицированных методов и инструментов по борьбе с этим явлением пока нет», – также сообщает министерство.

Однако в развитых странах теневая экономика находится на уровне 10 – 15 % от объема ВВП. В Кыргызстане же объем теневой экономики по разным оценкам насчитывается от 24 % до 39 % ВВП. Большие масштабы теневого сектора и неформальной занятости в Кыргызстане говорят о том, что в стране много барьеров для легального ведения бизнеса.

Литература:

1. *Волошина Е.И.* Эффективность осуществления организационных изменений агропромышленных предприятий Симферопольского района Республики Крым / Е.И. Волошина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 05 (100). Ч.1. С. 91–96.

2. *Какодей И.В., Волосатов В.Д.* Проблемы развития малого бизнеса в России // Современные проблемы управления организациями, территориями, страной: взгляд молодых: материалы студенческой научной конференции. Челябинский государственный университет. 2017. С. 56–58.

3. *Мещерягина О.* Вирусная трансформация после пандемии // журнал «Эксперт».

4. *Минина Е.А.* Методика принятия решений по оценке эффективности стратегического управления затратами при наличии угроз и рисков / Е.А. Минина // Экономика и предпринимательство. 2017. № 6 (83). С. 1217–1225.

5. Проблемы сбыта и выхода на рынок малого бизнеса Российской Федерации // Московский экономический журнал. 2019. №11.

6. *Тулинова Я.Ю.* Теоретические основы анализа объемов производства и реализации продукции / Я.Ю. Тулинова // Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2017. С. 234–237.

7. *Ходякова О.В.* Анализ факторов, влияющих на реализацию продукции (товаров) / О.В. Ходякова, Т.Ю. Забоева // Вестник научных конференций. 2016. № 10-2(14). С. 118–121.

8. Сборник «Малое и среднее предпринимательство в Кыргызской Республике 2016-2022» нет выходных данных!!!

9. Сайт Национального статистического комитета КР. URL: http://stat.kg/ .

References:

1. Voloshina, Ye. I. Effektivnost' osushchestvleniya organizatsionnykh izmeneniy agropromyshlennykh predpriyatiy Simferopol'skogo rayona Respubliki Krym / Ye. I. Voloshina // Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk. – 2017. – № 05 (100), CH.1. – S. 91–96.

2. Kakodey, I. V., Volosatov V. D. Problemy razvitiya malogo biznesa v Rossii // Sovremennyye problemy upravleniya organizatsiyami, territoriyami, stranoy: vzglyad molodykh / materialy studencheskoy nauchnoy konferentsii. Chelyabinskiy gosudarstvennyy universitet. 2017. – S. 56-58.

3. Meshcheryagina, O. Virusnaya transformatsiya posle pandemii // zhurnal «Ekspert».

4. Minina, Ye. A. Metodika prinyatiya resheniy po otsenke effektivnosti strategicheskogo upravleniya zatratami pri nalichii ugroz i riskov / Ye. A. Minina // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2017. – № 6 (83). – S. 1217-1225.

5. Problemy sbyta i vykhoda na rynok malogo biznesa Rossiyskoy Federatsii // Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal – 2019 – №11

6. Tulinova, YA. YU. Teoreticheskiye osnovy analiza ob"yemov proizvodstva i realizatsii produktsii / YA. YU. Tulinova // Innovatsii i investitsii kak drayvery sotsial'nogo i ekonomicheskogo razvitiya: sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Ufa: OMEGA SAYNS, 2017. – S. 234–237.

7. Khodyakova, O. V. Analiz faktorov, vliyayushchikh na realizatsiyu produktsii (tovarov) / O. V. Khodyakova, T. YU. Zaboyeva // Vestnik nauchnykh konferentsiy. – 2016. – № 10-2(14). – S. 118–121.

8. Sbornik «Maloye i sredneye predprinimatel'stvo v Kyrgyzskoy Respublike 2016-2022»

9. Sayt Natsional'nogo statisticheskogo kommiteta KR http://stat.kg/