

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 2024

УДК [33+005](082)

А 43

**Под общей редакцией**

*А.А. Рахманалиевой*, канд. экон. наук, доцента

**Редакционная коллегия:**

*О.Г. Романович*, канд. экон. наук, доцент,

*А.А. Рахманалиева*, канд. экон. наук, доцент

**Рекомендовано к изданию**

кафедрой менеджмента экономического факультета  
Кыргызско-Российского Славянского университета  
им. Б.Н. Ельцина

А 43 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ: сборник материалов, подготовленных в рамках научно-исследовательской работы студентов направления «Менеджмент» / под общ. ред. А.А. Рахманалиевой. – Бишкек: Издательский дом КРСУ, 2024. – 150 с.

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, написания 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.

## СОДЕРЖАНИЕ

БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .....	4
ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-СРЕДЫ: МОДЕЛЬ ICEDRIPS .....	17
РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ БРЕНД-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	34
ПЛАН ПРОДВИЖЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ЕГО БЮДЖЕТА .....	43
ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «РСК БАНК» .....	53
ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ТУРИЗМА КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ (НА ПРИМЕРЕ ОСОО «КЕТТИК») .....	63
РЕКЛАМА И ЕЕ РОЛЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ.....	78
ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАСХОДОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА .....	89
ТЕОРИЯ «Х И У» Д. МАКГРЕГОРА И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	103
РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	115
РОЛЬ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ .....	133
КАРТЫ ЭМПАТИИ В МАРКЕТИНГЕ, УЧИМСЯ ПОНИМАТЬ КЛИЕНТА .....	141



**Турумбекова Айрин,  
Жолдошбекова Роза,**  
магистрантки II  
курса КРСУ направления «Менед-  
жмент» (программа «Международ-  
ный менеджмент»)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
*Л.В. Хасанова*

## **БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** В статье анализируется уровень коррупции в Кыргызстане и ее негативные последствия. Проанализированы Всемирный индекс «качества государственного управления», а также Национальные статистические индексы «доверия населения».

**Ключевые слова:** коррупция, индексы доверия, качество государственного управления, устойчивое развитие.

С древнейших времен власть и коррупция были неразделимы. На протяжении всей истории параллельно эволюции государства происходила и эволюция коррупции. Мир меняется, меняются также масштабы и характер коррупции. Глобализация и становление мирового хозяйства позволяют коррупции выйти на международный уровень и стать одним из наиболее массовых и опасных явлений современности. В наше время коррупция является одной из серьезнейших проблем во всем мире.

Отечественные предприниматели нередко оказываются в ситуациях, где они подвергаются зависимости от административных

решений, и это нередко вынуждает их нарушать закон, предлагать взятку. В настоящее время в мире активно развивается инфраструктура, которая в определенной степени позволяет исключить личные контакты предпринимателей и чиновников в таких вопросах как оформление документов, уплата налогов и сборов, и других различных организационных и фискальных процедурах.

Коррупция ведет к политической дискредитации государственной власти в Кыргызстане в лице всех её ветвей. Особо «взяткоемкими» являются такие сферы как:

- получение государственных заказов;
- оформление лицензий и разрешений;
- взаимодействие с различными проверяющими инспекциями;
- урегулирование вопросов с налоговыми и таможенными органами;
- приобретение земельных участков под строительство коммерческой недвижимости либо иных целей.

«Имеется немало фактов коррупции среди представителей депутатского корпуса всех уровней. Значительные масштабы приобрела коррумпированность исполнительной власти. Внутренней коррупцией поражены также правоохранительные органы и судебная система. Складывающаяся ситуация ведет к уменьшению доверия к власти среди широких слоев населения Кыргызстана. Коррупция и преступность приобрели настолько широкий размах, что в обществе подрывается вера в демократические ценности вообще и в целесообразность существования институтов демократии, в частности. В преддверии парламентских и президентских выборов возрастает опасность противостояния нынешним властям под лозунгом прихода к власти «сильной руки» на волне борьбы с коррупцией» [8, с. 77].

«Причиной высокого уровня коррупции в течение десятилетий стало отсутствие серьезных ограничений, которые не позволяли бы чиновникам максимизировать власть, богатство и поступать на государственную службу по принципу лояльности и родства. Отсутствие таких ограничений привело к низкому качеству государственного управления и слабому укоренению принципов верховенства власти, в результате чего мы имеем низкое качество го-

сударства и качество бюрократии, что является непреодолимым препятствием в борьбе с коррупцией» [3].

Следует согласиться со мнением экспертов, что «коррупция стала реальной угрозой национальной безопасности Кыргызстана, так как:

1) сводит на нет или тормозит экономические и социальные преобразования;

2) расширяет сектор теневой экономики, уменьшает налоговые поступления в бюджет, снижает эффективность использования бюджетных средств;

3) негативно влияет на имидж страны в глазах её политических и экономических партнёров, ухудшает инвестиционный климат;

4) увеличивает имущественное неравенство граждан;

5) формирует в общественном сознании представление о беззащитности простых граждан и перед преступностью, и перед лицом власти;

6) является питательной средой для организованной преступности, экстремизма и терроризма;

7) приводит к деградации морально-этических ценностей общества, народных традиций и обычаев;

8) оказывает негативное воздействие на формирование политической элиты, выборы в органы власти (подкуп избирателей и других участников выборов), на деятельность органов государственной власти и местного самоуправления, правоохранительных органов и судов, институтов гражданского общества;

9) тормозит позитивное развитие общества и государства» [1].

Сокращение коррупции становится важным фактором устойчивого развития как на глобальном, так и на страновом уровнях; так, ЦУР 16 «Мир, правосудие и эффективные институты» ставит следующие задачи:

16.3. «Содействовать верховенству права на национальном и международном уровнях и обеспечить всем равный доступ к правосудию.

16.5. Значительно сократить масштабы коррупции и взяточничества во всех их формах.

16.6. Создать эффективные, подотчетные и прозрачные учреждения на всех уровнях.

16.7. Обеспечить ответственное принятие решений репрезентативными органами на всех уровнях с участием всех слоев общества» [9].

Для оценки качества государственного управления и уровня коррупции могут быть использованы следующие показатели:

1. Индекс качества государственного управления.
2. Индекс доверия населения.
3. Индекс «Личное представление об уровне коррупции в государственных органах исполнительной власти и органах местного самоуправления».
4. Индекс «Оценка деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления».
5. Индекс личного доверия гражданина к государству.

«Индекс качества государственного управления (Worldwide Governance Indicators) – это комплексное ежегодное исследование Группы Всемирного банка, которое измеряет достижения стран мира в области качества и эффективности государственного управления. Измеряется шестью ключевыми параметрами (субиндексами) – свобода выбора и подотчётность власти, политическая стабильность, эффективность правительства, эффективная регуляторная политика, верховенство закона и контроль над коррупцией» [7]. Как показывают результаты анализа субиндексов качества государственного управления, параметр «Сдерживание коррупции» является одним из наиболее низких (рисунок 1).

«Источниками данных по контролю над коррупцией послужили показатели, измеряющие восприятие коррупции в обществе (коррупция понимается как использование общественной власти с целью извлечения частной выгоды), степень использования государственной власти в корыстных целях, существование коррупции на высоком политическом уровне, степень участия элит в коррупции, влияние коррупции на развитие экономики и так далее» [6].

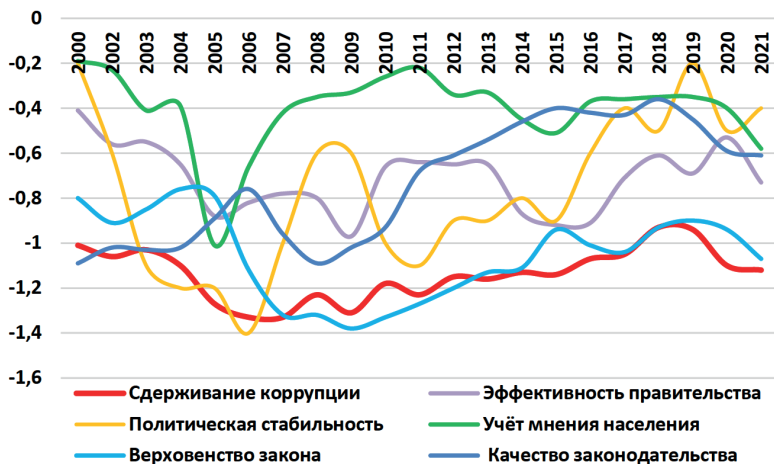


Рисунок 1 – Индекс качества государственного управления в Кыргызстане [Источник: 6]

Все показатели индекса качества государственного управления оцениваются в диапазоне от  $-2,5$  до  $+2,5$ , где « $-2,5$ » означает худшее значение показателя, а « $+2,5$ » – лучшее значение.

Индекс «Сдерживание коррупции» в составе WGI среди стран Центральной Азии и ЕАЭС показал следующие результаты по Кыргызстану (рисунок 2). Видно, что в течение последних 10 лет значения индекса коррупции были стабильно отрицательными и, после небольшого улучшения в 2011–2018 гг., опять стали ухудшаться к 2021 году.

На графике также видно, что Казахстан выделяется среди стран Центральной Азии, являясь в течение всего периода лидером по сдерживанию коррупции.

В Казахстане внесено множество поправок в процессуальное законодательство, ужесточена ответственность за коррупционное правонарушение. Введен пожизненный запрет на занятие любых должностей в государственных органах и организациях для лиц, ранее уволенных с работы за совершение коррупционного правонарушения. Для реализации указанных новшеств

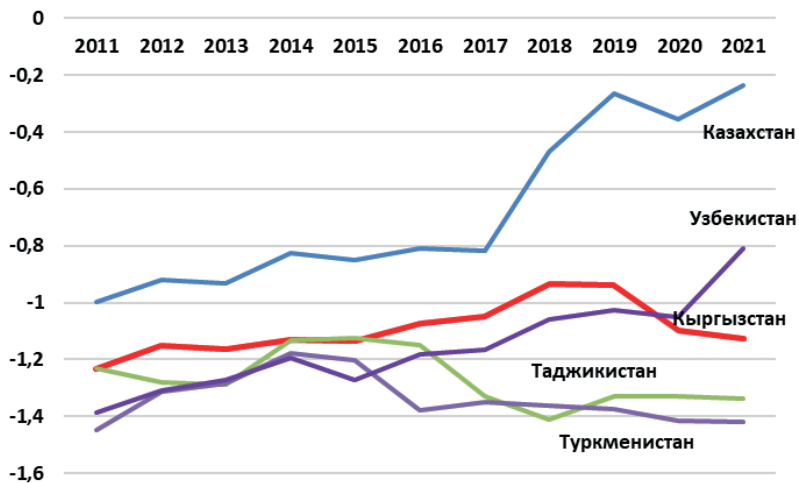


Рисунок 2 – Индекс качества государственного управления / Контроль коррупции: Кыргызстан и Центральная Азия [Источник: 6]

законодательства создан новый государственный орган, работа которого направлена на искоренение коррупции – Национальное бюро по противодействию коррупции. В сознании граждан Казахстана культивирует абсолютную нетерпимость к любого рода коррупционным проявлениям. Для этого они постоянно ведут масштабную антикоррупционную пропаганду в средствах массовой информации с публикацией наглядных жизненных примеров. Отметим также, что Казахстан – одно из первых государств СНГ, принявших антикоррупционное законодательство и присоединившихся к международным конвенциям по данному вопросу.

Туркменистан и Таджикистан находится в позиции аутсайдеров. Кыргызстан за последние несколько лет пытается бороться с коррупцией, но зачастую руководители высшего звена правоохранительных органов, призванных бороться с коррупцией, сами оказываются замешанными в коррупционных скандалах. Например, задержание с взяткой руководителей структурных подразделений финансовой полиции за содействие организации ввоза

в республики неучтенных товаров народного потребления, незаконная реализация конфискованного товара подлежащих к уничтожению, указание недостоверных сведений в декларации о доходах, где фигурировали имя заместителя председателя ГСБЭП при ПКР Э. Жамгырчиева; скандал вокруг расследования дел крупнейшего интернет провайдера в республике ОсОО «АКНЕТ», где фигурировало имя другого заместителя ГСБЭП при ПКР С. Абдылдаева; коррупционный скандал, связанный с закупкой бланков биометрических паспортов, в результате которого подал в отставку председатель ГКНБ КР И.А. Кадыркулов.

Также 2019 год был довольно скандальным, когда были заключены под стражу высокопоставленные чиновники и экс-президент.

Данные рисунка 3 являются еще одним доказательством того, что Кыргызстан относится к группе стран с высоким уровнем коррупции. Трудность в преодолении коррупции заключается в том, что в Кыргызстане не была сформирована сильная вертикаль власти за все время независимости страны. Коррупция подтачивала и без того слабую государственную власть. При парламентской демократии коррупция еще больше усилилась благодаря политической конкуренции, которая была прежде всего направлена на борьбу за ресурсы.

Простые граждане и представители бизнеса не могут чувствовать себя защищенными от рейдерских захватов собственности, давления на бизнес и противоправных действий должностных лиц государственных органов.

«Для оценки уровня коррупции в Кыргызстане Национальный статистический комитет разрабатывает «Индекс доверия населения» – обобщенный показатель динамики изменения массовых настроений общества, отражающий отношение населения к деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики. Цель измерения «Индекса доверия населения» заключается в актуальной оценке степени доверия населения к деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления КР» [4, с. 45].

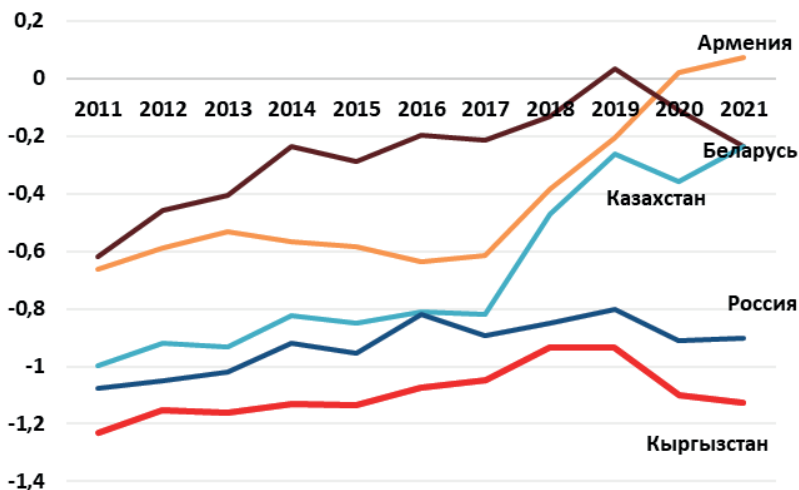


Рисунок 3 – Индекс качества государственного управления / Контроль коррупции: Кыргызстан и Евразийский экономический союз [6]

Данный индекс включает три компонента – частных индекса:

- Индекс «Личного доверия гражданина к государству».
- Индекс «Личное представление об уровне коррупции в государственных органах исполнительной власти и органах местного самоуправления».
- Индекс «Оценка деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления».

«Индекс доверия населения» строится на основе регулярных опросов жителей в возрасте от 18 до 75 лет, являющихся гражданами Кыргызской Республики, по стандартной репрезентативной выборке, с допущением ошибки выборки в пределах 5–7 процентов (или с доверительным интервалом в пределах 0,05–0,07).

Совокупный «Индекс доверия населения» и его составляющие изменяются в интервале от «+100» до «-100». Значения индекса более «0» означают преобладание в общественном мнении «положительных», а значения индекса менее «0» – «отрицательных» оценок государственных органов и органов местного самоуправ-

ления. Результаты исследования приведены на рисунке 4, где показана динамика субиндекса «Личное представление об уровне коррупции в государственных органах исполнительной власти и органах местного самоуправления» в Кыргызстане.

Как видно из диаграммы, согласно оценкам Национального статистического комитета КР, значения индекса личного представления о уровне коррупции улучшаются в течение последних четырех лет. Однако более детальный анализ индекса в разрезе

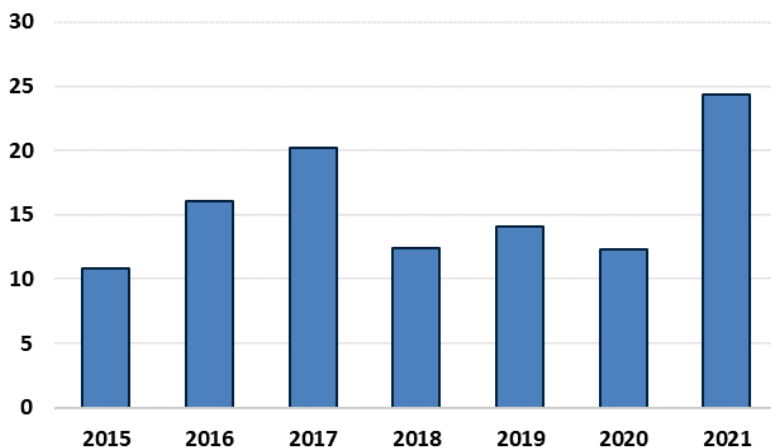


Рисунок 5 – Личное представление об уровне коррупции в государственных органах исполнительной власти и органах местного самоуправления» [Источник: 5]

органов государственного управления позволяет определить наиболее коррумпированные органы (рисунок 5).

В таблице 1 перечислены государственные органы, являющиеся самыми проблемными государственными учреждениями в КР согласно публикации НСК КР «Индекс доверия населения» [4, с. 37].

Таблица 1 – Индекс доверия населения – коррумпированные органы государственной власти, в Кыргызской Республике в целом (КР) и в г. Бишкек (Б)

Государственные органы	2018		2020		2022	
	КР	Б	КР	Б	КР	Б
Министерство экономики и коммерции КР	16,5	-4,9	15,1	-12,3	30,7	12,9
Министерство внутренних дел КР	13,5	-3,4	20,1	-13,1	29,5	6,0
Министерство природных ресурсов, экологии и технического надзора	-	-	-	-	24,6	-3,0
Государственное агентство архитектуры, строительства и жилищно-коммунального хозяйства	20,2	6,5	21,0	-8,4	23,6	-10,9
Министерство здравоохранения КР	15,5	4,9	25,4	-3,0	22,3	1,1

Источник: НСК КР [4].

Самыми благополучными органами с точки зрения коррупции являются органы ЭМСУ городов областного, районного значения и айылных аймаков; аппараты Полномочных представителей Президента КР в областях; местное государственная администрация; Министерство чрезвычайных ситуаций КР; Министерство цифрового развития КР.

Исходя из данных, полученных согласно «Индексу доверия населения» к деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики, можно отметить, что наиболее низкие показатели относятся к городу Бишкек.

Наиболее благоприятными областями за 2-е полугодие 2022 года являются: Баткенская область (54,3); Иссык-Кульская область (49,3) и Ошская область (49,0).

Данные Всемирного Банка WGI рассматривают Кыргызстан с внешней точки зрения, а данные, полученные от НСК, являются результатами опросов граждан нашей страны, и отражает проблему коррупции изнутри. По этой причине данные двух индексов могут сильно отличаться друг от друга.

Начиная с 2015 года и по сегодняшний день индикаторы ЦУР в сфере борьбы с коррупцией все еще дорабатываются.

Кыргызская Республика признает, что коррупционные преступления являются одними из главных угроз национальной безопасности. Советом безопасности Кыргызской Республики в 2018–2020 гг. были приняты важные и основополагающие политические решения, направленные на искоренение коррупции в судебных, надзорных, правоохранительных органах, горнодобывающей и смежных отраслях экономики.

«Следуя системному подходу борьбы с коррупцией, Правительство каждые два года принимает планы по ее противодействию коррупции, содержащие меры по снижению уровня политической коррупции, повышению эффективности судебной системы и правоохранительной деятельности» [2, с. 167].

«Противодействие любым коррупционным проявлениям нашло свое отражение в принятой Национальной стратегии развития Кыргызской Республики на 2018–2040 годы, которая призвана консолидировать общество вокруг общенациональных целей и стать крепкой основой для современной Кыргызской государственности» [2, с. 168].

В рамках противодействия коррупции приняты: Государственная стратегия антикоррупционной политики, а также меры по выявлению и устранению причин политической и системной коррупции в органах власти. Утверждены детализированные планы поэтапных мероприятий по демонтажу системной коррупции для 53 государственных органов, и в каждом государственном органе исполнительной власти введена должность уполномоченного лица по противодействию коррупции.

В 2019 году впервые принят Закон Кыргызской Республики «О защите лиц, сообщивших о коррупционных правонарушениях», нормы которого позволяют выплачивать вознаграждение от

возмещенной суммы коррупционного правонарушения лицу, сообщившему о коррупционном правонарушении.

Таким образом, государство, не снимая с себя ответственности и признавая, что эффективная борьба с коррупцией – это совместные усилия органов власти и гражданского общества, активно вовлекает в эту борьбу все слои общества.

### **Список использованных источников**

1. Борьба с коррупцией по-кыргызски. Часть 1. URL: <https://center.kg/article/132> (дата обращения: 04.02.2023 г.).
2. Государственная стратегия по противодействию коррупции и ликвидации ее причин в Кыргызской Республике на 2021–2024 годы. URL: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/430235?cl=ru-ru> (дата обращения: 29.01.2023 г.).
3. Индекс восприятия коррупции в Кыргызстане за 2021 год. URL: [https://24.kg/obschestvo/221609\\_indeks\\_vospriyatiya\\_korrupsii\\_2021\\_kyrgyzstan\\_uhudshil\\_pozitsii\\_na4balla/](https://24.kg/obschestvo/221609_indeks_vospriyatiya_korrupsii_2021_kyrgyzstan_uhudshil_pozitsii_na4balla/) (дата обращения: 01.02.2023 г.).
4. Индекс доверия населения. URL: <http://www.stat.kg/ru/indeks-doveriya-naseleniya/> (дата обращения: 27.01.2023 г.).
5. Индексы доверия населения. URL: <http://www.stat.kg/ru/opendata/category/60/> (дата обращения: 27.01.2023 г.).
6. Индекс качества государственного управления WGI. URL: [https://databank.worldbank.org/reports.aspx?Report\\_Name=WGI-Table&Id=ceea4d8b](https://databank.worldbank.org/reports.aspx?Report_Name=WGI-Table&Id=ceea4d8b) (дата обращения: 07.02.2023 г.).
7. Качество государственного управления в странах мира. URL: <https://gtmarket.ru/research/worldwide-governance-indicators> (дата обращения: 03.02.2023 г.).
8. Международный институт стратегических исследований при президенте Кыргызской Республики – Проблемы борьбы с коррупцией. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/zentralasien/50118.pdf> (дата обращения: 01.02.2023 г.).
9. Цели устойчивого развития в Кыргызстане. URL: <https://kyrgyzstan.un.org/ru/sdgs/16> (дата обращения: 27.01.2023 г.).
10. References

11. Fighting corruption the Kyrgyz way. Part 1. URL: <https://center.kg/article/132> (accessed on 04.02.2023).
12. State Strategy on Fighting Corruption and eliminating its Causes in the Kyrgyz Republic for 2021–2024. URL: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/430235?cl=ru-ru> (accessed 29.01.2023).
13. Corruption Perception Index in Kyrgyzstan for 2021. URL: [https://24.kg/obschestvo/221609\\_indeks\\_vospriyatiya\\_korrupsii\\_2021\\_kyrgyzstan\\_uhudshil\\_pozitsii\\_na4balla/](https://24.kg/obschestvo/221609_indeks_vospriyatiya_korrupsii_2021_kyrgyzstan_uhudshil_pozitsii_na4balla/) (accessed: 01.02.2023).
14. Index of public confidence. URL: <http://www.stat.kg/ru/indeks-doveriya-naseleniya/> (accessed: 27.01.2023).
15. Indices of public confidence URL: <http://www.stat.kg/ru/opendata/category/60/> (accessed: 27.01.2023).
16. WGI Public Administration Quality Index. URL: [https://databank.worldbank.org/reports.aspx?Report\\_Name=WGI-Table&Id=ceea4d8b](https://databank.worldbank.org/reports.aspx?Report_Name=WGI-Table&Id=ceea4d8b) (accessed: 07.02.2023).
17. Quality of Public Administration in the Countries of the World. URL: <https://gtmarket.ru/research/worldwide-governance-indicators> (accessed 03.02.2023).
18. International Institute for Strategic Studies under the President of the Kyrgyz Republic - Problems of Fighting Corruption. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/zentralasien/50118.pdf> (accessed: 01.02.2023).
19. Sustainable Development Goals in Kyrgyzstan. URL: <https://kyrgyzstan.un.org/ru/sdgs/16> (accessed: 27.01.2023).



**Красникова Наталья,**  
магистрантка II курса КРСУ на-  
правления  
«Менеджмент»  
(программа «Управление  
бизнес-проектами»)

**Научный руководитель:** канд.  
экон. наук, доцент  
*Л.В. Хасанова*

## **ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-СРЕДЫ: МОДЕЛЬ ICEDRIPS**

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые факторы бизнес-среды и основные подходы к анализу и оценке среды ведения бизнеса. Проведен практический анализ бизнес-среды для отдельной компании Кыргызстана на основе модели ICEDRIPS.

**Ключевые слова:** бизнес-среда, факторы среды ведения бизнеса, анализ и оценка бизнес-среды, факторы модели ICEDRIPS.

В современной экономической литературе под бизнес-средой чаще всего понимают внешние силы, факторы и институты, которые находятся вне контроля бизнеса и влияют на функционирование бизнес-предприятия. Иными словами, *бизнес-среда* – это все то, что окружает бизнес и влияет на ведение бизнеса косвенно или прямо, позитивно или негативно, подконтрольно или стохастическим образом, существенно или второстепенно. Владение информацией о бизнес-среде позволяет компании или проекту актуализировать предлагаемый список услуг или товаров, составить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы раз-

вития, оценить возможные риски и/или возможности, спрогнозировать дальнейшее влияние бизнес-среды на их деятельность.

В результате исследования современных подходов и методик к анализу факторов внешней среды компаний (бизнес-среды) и проведения практического анализа бизнес-среды для конкретной компании, получены следующие теоретические и практические выводы.

На данный момент наиболее распространенный и часто применяемый метод для изучения внешних факторов бизнес-среды – это PEST-анализ (или STEP-анализ). Предложенный в 1967 году профессором Гарвардского университета Фрэнсисом Агиларом в работе «Сканирование деловой среды» (Aguilar, Francis J. «Scanning the Business Environment»), метод включает в себя изучение факторов четырех ключевых сфер влияния на бизнес: политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological).

За последние 50 лет подход Агилара постоянно развивался путем включения в анализ новых групп факторов внешнего окружения компании. Так появились подходы STEEP, PESTEL, PESTELI, LONGPEST и DEPICTS, в рамках которых к классическому PEST-анализу были добавлены факторы экологии, права, отраслевого анализа рынка, факторы локального и глобального уровня и др.

Одним из новейших методов изучения и оценки внешней среды компании является анализ бизнес-среды на основе модели ICEDRIPS.

Автор данной методики – Дэвид Пэрриш – впервые ввел этот термин в 2005 году в своей книге «Футболки и Костюмы: Путеводитель по креативному бизнесу» («T-Shirts and Suits – a creative business guide»). Дэвид Пэрриш является одним из современных разработчиков инновационных и креативных подходов к созданию и развитию бизнеса, а также ведущим мировым экспертом в этой области.

По мнению Д. Пэрриша, подчеркивающего необходимость постоянного и систематического сканирования внешней среды, «более обстоятельный подход заключается в рассмотрении восьми

направлений с использованием контрольного списка ICEDRIPS, который [может помочь компаниям] ... выявить возможности и угрозы для своего бизнеса» [3].

Контрольный пакет ICEDRIPS состоит из восьми групп факторов, расположенных не в порядке важности, а для удобства восприятия<sup>1</sup>:

- *Инновации* (Innovation);
- *Конкуренция* (Competition);
- *Экономика* (Economic);
- *Демография* (Demographics);
- *Нормативно-правовое регулирование* (Regulation);
- *Инфраструктура* (Infrastructure);
- *Партнеры* (Partners);
- *Социальные тенденции* (Social).

Факторы группы «*Инновации*» включают в себя новые технологии, как общемировые, такие как интернет, так и специфические для каждой отрасли бизнеса. Инновационная составляющая бизнеса призвана снизить себестоимость товаров/услуг, ускорить окупаемость производства, снизить непрогнозируемые риски путем внедрения инноваций, повышения конкурентоспособности компании и т. д. Как правило, благоприятная инновационная бизнес-среда создает условия для совершенствования идей и технологии производства, методов управления или прогрессивных новаторских разработок.

Однако инновации несут в себе и угрозы, такие, например, как:

- *угроза недоработки инновации*: авторские технологии и методы могут в теории приносить прибыль и повышать конкурентоспособность, а на практике может оказаться, что существуют серьезные недоработки и «пробелы».
- *угроза несопоставимых затрат*: увлеченный идеей предприниматель тратит большее количество средств на разработку и внедрение инновации, нежели планирует получить от них прибыль.

---

<sup>1</sup> Оригинальное название списка представляет собой легко запоминающийся акроним на английском языке: ICEDRIPS – пер. с англ. «ледяные капли»

– угроза внедрения прогрессивных инноваций конкурентами: при появлении конкурента, активно использующего инновации, даже у лидера рынка существует риск потерять текущее положение [1].

Факторы конкуренции подразумевают не только борьбу между несколькими субъектами бизнеса, ведущими деятельность в одной отрасли экономики, но и угрозу возникновения товаров-заменителей.

Конкуренция может делать бизнес-среду как благоприятной, так и неблагоприятной. Так, добросовестная, или честная, конкуренция предполагает здоровое соперничество, которое заключается в постоянном совершенствовании и развитии сервиса, технологий, маркетинга для улучшения бизнеса и привлечения потребителей. Именно такая конкуренция способствует развитию отрасли в целом и является благоприятной средой для ведения бизнеса. Напротив, недобросовестная конкуренция подразумевает использование таких методов для привлечения потребителей, как сговор между несколькими игроками рынка или надзорными органами, мошенничество, использование черных методов PR, коррупции, трайбализма, криминальных методов (поджоги, похищение людей, физическое насилие) и т. д. Естественно, что такая конкуренция мешает ведению бизнеса и образует неблагоприятную бизнес-среду.

Группа «Экономика» включает такие факторы макроэкономического характера, как инфляция, обменные курсы, спады в промышленности, государственные расходы и т. д. Состояние и динамика этих факторов делает бизнес-среду стабильной или нестабильной, прогнозируемой или непрогнозируемой и, в конечном, счете, благоприятной или неблагоприятной. В целом макроэкономическая стабильность является важнейшим фактором успешного и поступательного развития бизнеса; и, напротив, макроэкономические потрясения и неожиданные колебания порождают негативные внешние шоки, для приспособления к которым бизнесу могут потребоваться существенные издержки.

Группа *демографических факторов* включает в себя структуру населения, миграцию, динамику занятости, социальные группы и т. д. Влияние этих факторов на бизнес-среду двояко:

– с одной стороны, демографическая структура и ее изменения оказывают влияние на формирование и изменения потребительского спроса. Благодаря изучению демографического положения в стране или регионе можно оценить, какова численность населения, входящего в определенную целевую группу, формирующую базовый спрос на продукты/услуги компании.

– с другой стороны, демографическая структура формирует соответствующую структуру рабочей силы; средний возраст населения, качество жизни, уровень качества здравоохранения, уровень образования – это все влияет на структуру рабочей силы и рынка труда.

*Нормативно-правовое регулирование* влияет на бизнес-среду посредством формирования правового поля предпринимательской деятельности – принятия законодательства и установления правил и норм, которые компании должны соблюдать в своей деятельности. Это может включать в себя требования по охране труда, экологии, защите прав потребителей, налоговому и финансовому учету и многому другому. Кроме того, нормативно-правовая среда обеспечивают правовую защиту интересов бизнеса и его клиентов. Стабильность правового поля является важным фактором для развития и расширения бизнеса в стране.

*Инфраструктура* имеет немаловажное значение для успешного осуществления деятельности предприятия, охватывая всю совокупность объектов и услуг, необходимых для ведения бизнеса. При поддержании высокого уровня инфраструктуры бизнес-среда становится стабильной, а издержки производства снижаются.

Качественная и эффективная инфраструктура облегчает такие бизнес-процессы, как транспортировка товаров, коммуникации с клиентами и партнерами, доступ к качественной рабочей силе, обеспечение энергией и т. д. Это, в свою очередь, способствует повышению эффективности и конкурентоспособности компаний, а также созданию благоприятных условий для развития новых бизнес-проектов.

Факторы группы «Партнеры» характеризуют альянсы с другими компаниями. Их значимость заключается в предоставлении доступа к ресурсам, опыту и знаниям, которые могут быть полезны для компании. Также партнеры могут способствовать расширению клиентской базы, увеличению продаж и улучшению качества продуктов или услуг. Именно поэтому важно тщательным образом проводить отбор компаний-партнеров, т. к. лишь надежные партнеры могут обеспечить положительное воздействие данной составляющей бизнес-среды.

Интересно, что иногда в качестве партнеров по отдельным проектам или совместным предприятиям могут выступать и конкуренты. Теория конкурентного сотрудничества утверждает, что нельзя действовать в одиночку, пытаясь создать высокую стоимость бизнеса. Конкуренты могут сотрудничать, чтобы «увеличить пирог рынка», т. е. создать стоимость бизнеса, а после конкурировать, чтобы «разделить пирог».

Наконец, влияние *социальных тенденций* заключается в том, что социальные изменения в таких сферах, как мода, новые технологии или культурные изменения могут оказывать влияние на бизнес-среду, включая изменение вкусов и нужд потребителей, а также спроса на определенные товары и услуги. Помимо этого, социальные тенденции могут влиять на то, как компания формирует свою маркетинговую стратегию и как она взаимодействует со своими клиентами. Социальные тенденции также могут привести к появлению новых требований и нормативных актов (например, в сфере «зеленого потребления»), что может увеличить расходы на производство и снизить прибыльность бизнеса.

Практической задачей исследования стал анализ факторов бизнес-среды для компании ОсОО «Позитив Контакт» по модели ICEDRIPS.

На *первом этапе* анализа была определена сфера деятельности компании: ОсОО «Позитив Контакт» – это профессиональный центр телефонного обслуживания, который предоставляет полный спектр аутсорсинговых услуг по обработке входящих и исходящих обращений. Компания осуществляет свою деятельность с 8 октября 2013 года.

«Позитив Контакт» является многопрофильной аутсорсинговой компанией, которая обслуживает предприятия стран СНГ и России. Аутсорсинговый call-центр подразумевает специальную организацию контакт-центра со всесторонним обучением операторов специфики деятельности арендующей компании, а также особенностям консультирования клиентов заказчика по предлагаемому спектру товаров или услуг. Для каждого проекта разрабатывается уникальный набор предоставляемых услуг. «Позитив Контакт» оказывает не только услуги входящей и исходящей связи, но также и деловые услуги IP-телефонии, SMS-расылки, автоматической обработки вызовов и т. п. [5].

*На втором этапе* был сформирован перечень факторов бизнес-среды, влияющих на деятельность «Позитив контакт» и проведена оценка значимости этих факторов (таблица 1). Для оценки важности факторов использована экспертная шкала Харрингтона:

- 8–10 баллов – фактор *чрезвычайно важен* для ведения бизнеса;
- 6–7,9 баллов – фактор *очень важен* для ведения бизнеса;
- 4–5,9 баллов – фактор *важен* для ведения бизнеса;
- 2–3,9 балла – фактор *также важен* для ведения бизнеса;
- 1–1,9 балла – фактор *относительно важен* для ведения бизнеса;
- 0 баллов – фактор *не имеет никакой значимости* для бизнеса.

Таблица 1 – Оценка важности факторов модели ICEDRIPS, влияющих на бизнес-среду компании «Позитив Контакт»<sup>1</sup>

Группы факторов	Факторы бизнес-среды компании	Оценка
Инновации (Innovation)	– Институциональная среда бизнеса и инноваций	10
	– Человеческий капитал и исследования	9
	– Инфраструктура	5
	– Развитие внутреннего рынка	7
	– Развитие бизнеса	7
Конкуренция (Competition)	– Структура рынка: число и мощность конкурентов (аутсорсинговых контакт-центров)	9
	– Спрос и предложение на рынке	10
	– Барьеры «входа на рынок»	7
	– Действия прямых конкурентов	8
Экономика (Economic)	– Темпы экономического роста	9
	– Инфляция	7
	– Занятость и безработица	8
	– Обменный курс	6
	– Налоги и налоговое администрирование	8,5
Демография (Demographics)	– Численность постоянного населения	4
	– Национальный состав населения	9
	– Внешняя миграция	8,5
Нормативно-правовое регулирование (Regulation)	– Изменения в НПА, регулирующих деятельность аутсорсинговых контакт-центров	9,5
	– Закон о государственных гарантиях равных прав	4
	– Уровень и гарантии безопасности	6
	– Коррупция	8
Инфраструктура (Infrastructure)	– Доступность, стоимость и качество информационно-коммуникационных технологий	8,5
	– Доступность и скорость интернета в стране	9
	– Доступность и качество коммунальных услуг	7
Партнеры (Partners)	– Договоры и альянсы с другими компаниями	4
	– Деловая репутация партнеров компании	8
	– Надежность и качество поставщиков	9
Социальные тенденции (Social)	– Уровень бедности	8,5
	– Культурные нормы и традиции	10
	– Уровень развития человеческого капитала	7

На *третьем этапе* анализа необходимо было выбрать наиболее значимые факторы бизнес-среды и описать для каждого из

<sup>1</sup> Разработано автором.

факторов механизм и каналы трансмиссии, т. е. показать конкретное воздействие данного фактора и его динамики (изменений) на деятельность компании.

Согласно экспертной оценке в группе инновационных факторов для бизнес-среды «Позитив Контакт» наибольшее значение имеют факторы «*Институциональная среда бизнеса и инноваций*» и «*Человеческий капитал и исследования*». Оба названных фактора входят в состав Глобального индекса инноваций (Global Innovation Index), поэтому динамику изменения этих факторов можно оценить на основе конкретных субиндексов этого глобального индекса (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика рейтинга Кыргызстана в Глобальном индексе инноваций (Global Innovation Index – GII)

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
<b>Общий рейтинг GII</b>	<b>94</b>	<b>90</b>	<b>94</b>	<b>98</b>	<b>94</b>
Общее значение GII	27,6	28,4	24,5	24,5	21,1
Субиндекс «Институты»	50,7	54,6	56,1	55,7	43,2
Субиндекс «Человеческий капитал и исследования»	29,1	31,7	29,0	30,6	31,5

Источник: [2].

Согласно результатам глобального исследования, проводимого в рамках совместного проекта Международной бизнес-школы INSEAD и Всемирной организации интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization, WIPO), в целом состояние инновационной среды в Кыргызстане можно оценить, как «ниже среднего», о чем говорят низкие позиции страны в мировом рейтинге (в последней трети рейтинга). Отметим также ухудшение значений бизнес-среды по такому важному субиндексу, как «Институты», характеризующему изменения институциональной среды бизнеса и инноваций – с 50,7 в 2018 году до 43,2 в 2022. В целом же значение индекса инноваций в Кыргызстане упало в этот период с 27,6 до 21,1. Все это говорит об ухудшении бизнес-среды по компоненту «Инновации» в модели ICEDRIPS.

В группе факторов конкуренции наиболее значимы «*Спрос и предложение на рынке*» и «*Структура рынка: число и мощность конкурентов (аутсорсинговых контакт-центров)*».

Спрос на рынке имеет первостепенное влияние на объемы деятельности компании, а, следовательно, на получаемую ею прибыль. За последние годы спрос на услуги аутсорсингового call-центра возрос (таблица 3). Этому способствовали следующие обстоятельства:

- После пандемии COVID-19 многие компании перешли на удаленный или смешанный формат работы. Обращаясь в аутсорсинговые call-центры, предприниматели экономят свои издержки и получают гарантию качества услуг, предоставляемых специально обученными работниками-профессионалами.
- Видя успешный пример конкурентов, сотрудничающих с аутсорсинговыми call-центрами, и другие предприниматели следуют их примеру. Так, большинство медицинских лабораторий делегировали справочную консультацию клиентов операторам call-центра.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности «Позитив Контакт»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Число операторов на конец года, чел.	20	21	28
Суммарное время разговоров по всем проектам в год, час	3069,1	38707,4	51937,2
Среднее время разговоров в год на одного оператора, час	1534,8	1612,8	1854,9
Среднее время разговоров в месяц на одного оператора, час	127,9	134,4	154,58

Источник: [5].

В полном объеме оценить фактор «*Структура рынка*» для «Позитив Контакта» достаточно сложно. На данный момент компания предоставляет свои услуги предприятиям, находящимся в Российской Федерации, а также в странах СНГ – Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане. Однако, учитывая, что большинство проектов компании – местные, то можно выделить два основных конкурента на рынке: ОсОО «Интернэшнл колл-центр «Энигма»» и ОсОО «CONNECT».

Экономические факторы оказывают влияние на бизнес-среду, прежде всего, через *темпы экономического роста, инфляцию, об-*

менный курс, а также посредством налогов и налогового администрирования.

Таблица 4 – Динамика ключевых макроэкономических индикаторов

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Темп роста ВВП, %	103,8	104,6	91,6	106,2	107,0
Индекс потребительских цен, %	100,5	103,1	109,7	111,2	114,7
Номинальный обменный курс, сом / 1 долл. США	68,84	67,79	77,35	84,68	84,12

Источник: НСК КР, Национальный банк КР.

Динамика ключевых макроэкономических индикаторов (таблица 4) говорит о существенной нестабильности общеэкономической среды ведения бизнеса в Кыргызстане и ее зависимости от внешних шоков, связанных с пандемией COVID-19, событиями в Украине, санкциями против ряда стран – торговых партнеров Кыргызстана.

Если рассматривать конкретное влияние данных факторов на бизнес-среду «Позитив Контакт» можно сделать следующие выводы:

- рост ВВП за последние годы мог бы повысить покупательную способность, сделать рынок более привлекательным для инвестиций, однако сопутствующий рост инфляции привел к увеличению издержек, в том числе, и трудовых ресурсов;
- вследствие заметного роста инфляции спрос на товары и услуги компаний-заказчиков снизился;
- резкие колебания обменного курса несут для компании риски потери денежных средств, т. к. она обслуживает не только проекты на территории КР, но и за рубежом, соответственно, и оплата за предоставленные услуги производится в разной валюте.

Изменения в налогах и налоговом администрировании повлияли на бизнес-среду компании двояким образом: во-первых, изменения в Налоговом кодексе обязали всех предпринимателей, в том числе и компанию, пересмотреть привычное ведение биз-

неса и цены на конечные товары и услуги; во-вторых, для «Позитив Контакта» произошло временное увеличение нагрузки на линиях проектов. Так, например, постановление об обязательном внедрении ККМ имело опосредованное влияние на деятельность «Позитив Контакта»: нагрузка на горячих линиях проектов увеличилась в результате повышенного внимания к деятельности компаний-заказчиков. Поступали звонки от клиентов с вопросами о наличии КММ, о том, изменились ли условия приобретения продуктов или услуг и т. д.

В демографической группе факторов, согласно экспертной оценке, наибольшее значение для бизнес-среды «Позитив Контакт» имеют факторы «*Национальный состав населения*» и «*Внешняя миграция*».

*Национальный состав населения* является существенным фактором воздействия на бизнес-среду. Кыргызстан является многонациональным государством, на территории которого проживают представители более 25 национальностей, из которых наиболее распространены кыргызы, составляющие в среднем за последние пять лет около 73 % всего населения, узбеки 14,5 %, русские – около 5,5 % [4]. Стабильность и, соответственно, предсказуемость данного фактора бизнес-среды можно расценивать как благоприятное условие для деятельности «Позитив Контакта», а воздействие его на деятельность компании проявляется в следующем:

- увеличение численности определенной национальной группы может привести к росту числа поступающих звонков на родном языке мигрантов, что потребует от компании соответствующего повышения лингвистического уровня операторов для преодоления языкового барьера;
- уменьшение численности определенной национальной группы может привести к снижению спроса на некоторые товары/услуги компаний-заказчиков и снижению спроса на услуги «Позитив Контакта».

*Внешняя миграция* также имеет большое значение для бизнес-среды исследуемой компании. Для аутсорсингового call-центра важно знать, какое число мигрантов прибывает в страну: из

каких стран? Какой национальности? Анализ процессов внешней миграции по странам прибытия и национальностям прибывающих за последние 5 лет показал, что более 90 % въезжающих в Кыргызстан – из стран СНГ, в первую очередь, из России (более 70 % прибывших). Причиной этого стали сначала пандемия COVID-19, а затем события в Украине. Что касается национального состава въезжающих, то в среднем за последние три года около 70 % составляют кыргызы, порядка 12 % – узбеки, около 10 % – русские.

В группе нормативно-правовых факторов основное влияние на бизнес-среду «Позитив Контакта» оказывают *«Изменения в нормативных правовых актах, регулирующих деятельность аутсорсинговых контакт-центров»* и *«Коррупция»*.

В наибольшей степени на деятельность аутсорсингового call-центра влияют следующие НПА: Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, Закон об авторском праве и смежных правах, Закон об информации персонального характера, Закон о коммерческой тайне, Закон о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров. В последнее время в данных НПА критических изменений не происходило, состояние факторов данной группы стабильно и предсказуемо.

*Коррупция* всегда негативно влияет на бизнес-среду. Коррупция на высших уровнях власти может влиять на возможности выхода на рынок новых конкурентов, на изменение лидеров рынка и т. д., что влечет за собой риск потери клиентской базы. Коррупция может наблюдаться и в микроокружении компании: так, коррупционные схемы между сотрудниками и потребителями могут привести к снижению качества обслуживания, подорвут доверие к контакт-центру, а также могут нанести ущерб компании-заказчику. Отметим, что за время существования ОсОО «Позитив Контакт» подобных коррупционных схем выявлено не было.

Основное влияние группы факторов инфраструктуры на бизнес-среду «Позитив контакт» происходит через факторы *«Доступность, стоимость и качество информационно-коммуникационных технологий»*, а также *«Доступность и скорость интернета в стране»*.

*Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и доступ к интернету в существенной степени изменяют образ жизни людей, общения, работы и ведения бизнеса и потому является важным фактором бизнес-среды. Все больше компаний и организаций республики активно используют в своей деятельности компьютерный сервис, характеризующийся наличием локальных вычислительных сетей (ЛВС), доступом в интернет, наличием электронной почты и Web-сайтов.*

По данным НСК КР, «в 2021 году доля хозяйствующих субъектов с государственной формой собственности, использующих ИКТ, составила 49,3 %, с частной формой собственности – 50,7%». Из общего числа обследованных компаний, из более 21 тыс. компаний в 2021 году менее 10 % имели собственные WEB-сайты, онлайн-услуги предоставляли лишь 5,2 %; электронная почта имела у 39 % обследованных хозяйствующих субъектов. В 2018 году эти показатели составляли 9,9, 5,1 и 35,2 % соответственно (таблица 5). Эти данные свидетельствуют об отсутствии значительных улучшений в использовании ИКТ бизнесом за четыре года.

Таблица 5 – Основные средства ИКТ в компаниях и организациях Кыргызстана

<b>Показатели</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>
Количество точек доступа в интернет	24 263	27 883	29 400	31 528
Количество собственных WEB-сайтов, в том числе	1 915	2 041	1 910	2 057
предоставляющих услуги онлайн	987	1 068	1 097	1 100
Наличие электронной почты	6 833	8 080	7 821	8 151

Источник: НСК КР, выборочное обследование «О состоянии и использовании ИКТ», собственные расчеты автора.

Таким образом, несмотря на рост сетей, услуг и приложений, расширение доступа к ИКТ и их использование по-прежнему далеко не одинаково распределено, и многие жители республики еще не могут воспользоваться всеми потенциальными возможностями интернета. Это также негативно влияет на бизнес-среду.

Группа партнерских факторов имеет основное влияние посредством *«Деловой репутации партнеров компании»* и *«Надежности и качества поставщиков»*.

«Позитив Контакт» имеет широкий перечень компаний-партнеров, среди которых есть как клиенты компании, так и поставщики. Более того, компания рассматривает клиентов не просто как покупателей, а как партнеров, выстраивая особый вид взаимоотношений. Так, компания выстроила многолетние партнерские отношения с такими компаниями, как Центр персонала, консалтинга и рекрутинга, компания «Риха», Лаборатория Aqua lab, компании «Кока-Кола Бишкек-Боттлерс», «Kyrgyz concept» и др. Надежными партнерами-поставщиками компании являются: компании «МТТ», «Акнет», Ростелеком, «Элкарт». Все партнеры компании «Позитив Контакт» имеют положительную репутацию, основанную на добросовестном выполнении своих обязательств и качественном предоставлении услуг. Поэтому данный фактор оказывает благоприятное воздействие на бизнес-среду.

Наконец, в группе социальных факторов наибольшее влияние на бизнес-среду компании «Позитив-контакт» имеют факторы *«Уровень бедности»* и *«Культурные нормы и традиции»*.

Анализ динамики уровня бедности в Кыргызстане показывает ухудшение бизнес-среды по данному параметру: уровень общей бедности вырос с 22,4 % в 2018 году до 33.3 % в 2021, показатели уровня крайней бедности (фактически, уровня нищеты) выросли с 0,6 % до 6,0 % соответственно [4]. Хотя данных за 2022 год пока нет, трудно ожидать улучшения данных показателей в 2022 году, поскольку бедность в первую очередь реагирует на разнообразные внутренние и внешние шоки, а такие в ушедшем году были. Негативное влияние бедности на бизнес-среду проявляется не только в сдерживании экономического роста через негативное влияние на потребительские расходы, но и в усилении миграционных процессов и оттоке рабочей силы, а также в нарастании социальной напряженности.

Поскольку «Позитив Контакт» осуществляет свою деятельность не только на местном рынке услуг, но и за рубежом, важность культурных и нравственных норм лишь возрастает. Одни

и те же действия и слова будут восприниматься людьми разных культур, а отношение ко времени у разных культур также существенно разнится. Поэтому для call-центра важно изучение основ кросс-культурного менеджмента: если оператор сможет быстро и четко определить, к какой культуре относится звонящий, то с большой вероятностью клиент останется доволен результатом своего обращения и вернется к компании-заказчику вновь за новыми товарами или услугами, что также положительно повлияет на контактный центр.

*Завершающий этап* анализа бизнес-среды по модели ICE-DRIPS заключается в оценке для компании реальных рисков и возможностей на основе выявленных трансмиссионных связей. Согласно уточненной экспертной оценке, наибольшее влияние на бизнес-среду ОсОО «Позитив Контакт» оказывают: «Институциональная среда бизнеса и инноваций», «Внешняя миграция», «Доступность и скорость интернета», а также «Уровень бедности» и «Культурные нормы и традиции». На этом же этапе составляется финальная форма анализа, в которой прорабатывается основные действия, которые необходимо предпринять, чтобы компенсировать негативное воздействие одних факторов и использовать позитивные изменения других факторов среды ведения бизнеса с максимальной полезностью для компании.

Таким образом, после проведения комплексного и развернутого анализа бизнес-среды на основе модели ICEDRIPS и планируя дальнейшую деятельность, руководству ОсОО «Позитив Контакт» следует учитывать тенденции изменения названных выше факторов, осуществлять их регулярный мониторинг («постоянное сканирование»), а также использовать новые возможности для улучшения конкурентоспособности и удержания лидерских позиций на рынок аутсорсинговых call-центров.

### Список литературы

1. Гладилин В.А. Инновации в бизнесе, как один из факторов развития экономики // Инновационная наука. 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-biznese->

[kak-odin-iz-faktorov-razvitiya-ekonomiki#](#) (дата обращения: 09.04.23).

2. Глобальный индекс инновации (Global Innovation Index) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy> (дата обращения: 18.04.23).

3. Пэрриш Д. Улучшенный анализ PEST: контрольный список ICEDRIPS [Электронный ресурс]. URL: [https://www.davidparrish.com/the\\_icedrips\\_ch/](https://www.davidparrish.com/the_icedrips_ch/) (дата обращения: 09.04.23).

4. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stat.kg/> (дата обращения: 18.04.23).

5. Официальный сайт компании ОсОО «Позитив Контакт» [Электронный ресурс]. URL: <http://positivecontact.ru/> (дата обращения: 15.04.23).

#### 6. References

7. Gladilin V.A. Innovacii v biznese, kak odin iz faktorov razvitiya ekonomiki // Innovacionnaya nauka, 2017 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-biznese-kak-odin-iz-faktorov-razvitiya-ekonomiki#> (access date: 09.04.23).

8. Global'nyj indeks innovacij (Global Innovation Index) [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy> (access date: 18.04.23).

9. Devid Perrish, Uluchshennyj analiz PEST: kontrol'nyj spisok ICEDRIPS [Elektronnyj resurs]. URL: [https://www.davidparrish.com/the\\_icedrips\\_ch/](https://www.davidparrish.com/the_icedrips_ch/) (access date: 09.04.23).

10. Nacional'nyj statisticheskij komitet Kyrgyzskoj Respubliki [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.stat.kg/> (access date: 18.04.23).

11. Oficial'nyj sajt kompanii OsOO «Pozitiv Kontakt» [Elektronnyj resurs]. URL: <http://positivecontact.ru/> (access date: 15.04.23).



**Качкулова Алина,**  
студентка IV курса КPCУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Управление  
маркетингом»)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
**Е.С. Островская**

## **РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ БРЕНД-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье раскрывается понятие бренд-стратегии предприятия. Рассмотрены этапы разработки бренд-стратегии, а также изучена компания, реализующая бренд-стратегию в своей маркетинговой деятельности.

**Ключевые слова:** бренд-стратегия, бренд менеджмент, брендинг, коммуникационная стратегия, ЗАО «Шоро», рынок безалкогольных напитков, процесс разработки бренд-стратегии, экономика брендов, миссия бренда.

**Annotation.** The article reveals the concept of the brand strategy of an enterprise. The stages of developing a brand strategy, as well as the achievements of a company applying a brand strategy, are considered.

**Keywords:** brand strategy, brand management, branding, communication strategy, «Shoro», soft drinks market, brand strategy development process, brand economy, brand mission.

Стратегия бренда – это эффективный инструмент бренд-менеджмента, который заключается в разработке и реализации маркетинговых программ и мероприятий по целенаправленному созданию положительного восприятия бренда, повышению его узнаваемости и укреплению ассоциации с брендом. Такую де-

тельность называют брендингом или строительством бренда, а ответственность за нее несет бренд-менеджер.

Процесс стратегического управления брендом важен для создания и поддержания его имиджа. В современной экономике бренды занимают место, так называемых «коммуникаторов между продавцами, товарами и покупателями»<sup>1</sup>, таким образом, позволяя потребителям формировать определенное отношение к продукту или услуге определенной компании. Поэтому для компаний крайне важно работать над своим брендом, что невозможно без разработки бренд-стратегии и ее реализации с учетом специфики каждой организации.

Академик А.В. Тычина писала в своей работе, что: «узнаваемый сильный бренд, независимо от того, с какими отличиями он ассоциируется – функциональными, рациональными либо эмоциональными, – является в современной экономике мощным фактором конкурентного превосходства.

Двигателем стратегии становятся не краткосрочные показатели результативности (объемы продаж и прибыль), а эффективная идентичность бренда (представление о том, как бренд должен восприниматься целевой аудиторией, реализация идеи приносящих доходы выполняемых обещаний)»<sup>2</sup>.

На сегодняшний день бренд напрямую влияет на прибыльность компании, и, соответственно, на экономику в целом: «можно сказать, что вся сегодняшняя экономика представляет собой не что иное, как экономику брендов. Не будет преувеличением утверждение, что данное явление стало не просто элементом кор-

---

<sup>1</sup> Тычина А.В. Эволюция брендов и роль брендинга в современной экономике: [Электронный ресурс] // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 2–4. – С. 28.

<sup>2</sup> Тычина А.В. Эволюция брендов и роль брендинга в современной экономике. – С. 28

поративной культуры, но оно само кардинально трансформировало культуру всего мирового социума»<sup>1</sup>.

По данным «Interbrand» и «JP Morgan», в среднем на бренд приходится более трети акционерной стоимости, поэтому все, что улучшает бренд, также оказывает значительное влияние на итоговую прибыль бизнеса.

Компании все чаще осознают, что бренд является одним из их самых ценных нематериальных активов, на который приходится 70 % мировой экономики, и, следовательно, бренд вносит существенный вклад в их баланс.

В конечном счете, есть два способа роста бизнеса без создания новых продуктов или услуг: снижая или повышая цены, увеличивая воспринимаемую ценность того, что компании уже имеют, т. е. бренды. Таким образом, в условиях современного рынка разработка стратегии бренда является необходимой для компаний, стремящихся к повышению своего дохода.

Рассмотрим компанию ЗАО «Шоро». Это отечественное предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере производства и изготовления национальных напитков на протяжении более 30 лет.

Миссия бренда «Шоро» заключается в следующем: «Мы делаем вклад в формирование здорового общества, производя высококачественные и полезные продукты питания»<sup>2</sup>. В основе бренд-стратегии компании лежит приверженность традициям и истокам национальной культуры.

ЗАО «Шоро» – это сильная компания, популярная по всему Кыргызстану, заработавшая положительную репутацию и сформировавшая хороший имидж среди населения. Компания зани-

---

<sup>1</sup> Экономика брендов как глобальное явление: [Электронный ресурс] // Капитал страны. Федеральное интернет-издание. – Режим доступа: [https://kapital-rus.ru/articles/article/ekonomika\\_brendov\\_kak\\_globalnoe\\_yavlenie/?ysclid=lezlx0fswg823962672](https://kapital-rus.ru/articles/article/ekonomika_brendov_kak_globalnoe_yavlenie/?ysclid=lezlx0fswg823962672) (дата обращения: 9.04.2023).

<sup>2</sup> Шоро [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании. – Режим доступа: <https://www.shoro.kg/ru/about/mission/> (дата обращения: 17.04.23).

мает лидирующее положение на рынке, и имеет надежную сеть сбыта, охватывающую 80 % торговых точек страны.

С финансовыми показателями предприятия можно ознакомиться в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Финансовые показатели ЗАО «Шоро», млн сом.

<b>Показатели</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>
Активы	279, 42	302, 62	332, 36
Обязательства	174, 37	138, 31	38, 14
Собственный капитал	105, 05	136, 82	294, 22
Выручка	290, 64	340, 77	413, 07
Себестоимость	123, 16	136, 51	158, 99
Валовая прибыль	179, 66	204, 26	254, 08

Таблица 2 – Темп роста и прироста экономических показателей «Шоро»

<b>Показатели</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>
<i>Активы:</i>			
Темп роста, %	100	108,3	109,8
Темп прироста, %	0	8,3	9,8
<i>Обязательства:</i>			
Темп роста, %	100	79,3	27,6
Темп прироста	0	- 20,7	- 72,4
<i>Собственный капитал:</i>			
Темп роста, %	100	130,2	215,1
Темп прироста	0	30,2	115,1
<i>Выручка:</i>			
Темп роста, %	100	117,2	121,2
Темп прироста	0	17,2	21,2
<i>Себестоимость:</i>			
Темп роста, %	100	110,8	116,5

Темп прироста	0	10,8	16,5
<i>Валовая прибыль:</i>			
Темп роста, %	100	113,7	124,4
Темп прироста	0	13,7	24,4

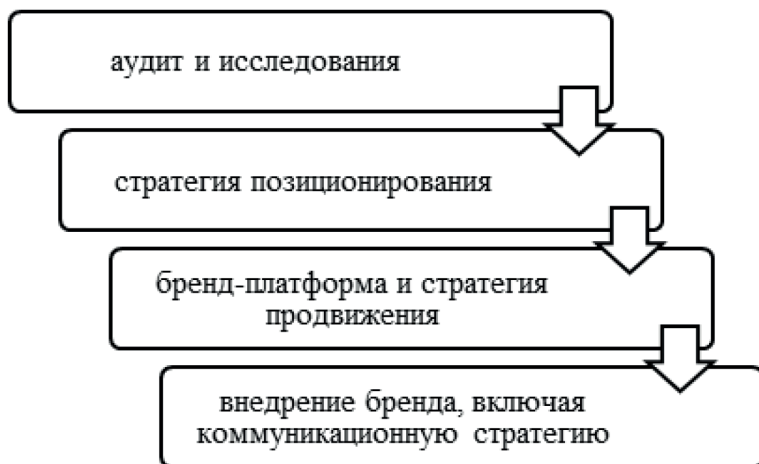


Рисунок 1 – Этапы разработки стратегии бренда

Как видно из таблиц 1–2, в период с 2020 по 2022 год выручка компании увеличилась. Положительные финансовые показатели деятельности предприятия свидетельствуют о том, что «Шоро» успешно реализует свою бренд-стратегию, благодаря чему сильный бренд компании способствует росту ее доходов.

Процесс разработки стратегии бренда состоит из 4-х этапов, которые схематически изображены на рисунке 1.

Рассмотрим данные этапы подробнее: на стадии исследования компания проводит аудит рынка: осуществляет «многомерное изучение рыночной ситуации, насыщенности рынка, удовлетворенности или неудовлетворенности спроса на продукцию или услуги

в сегменте...»<sup>1</sup>. Также на данном этапе анализируется целевая аудитория и ее потребности, что в дальнейшем позволит компании сформировать актуальное предложение.

На втором этапе компания разрабатывает стратегию позиционирования, которая направлена на то, чтобы выделить особенности бренда от конкурентов. Цель стратегии позиционирования – повлиять на восприятие потребителя, эффективно сообщая о конкурентных преимуществах бренда. При позиционировании бренда у потребителя также формируются различные ассоциации с компанией и брендом.

Позиционирование ЗАО «Шоро» заключается в следующем: компания делает акцент на сохранении народных традиций, что отражается в ассортименте продукции, большую часть которой составляют национальные напитки; также в основу позиционирования компании входит высокое качество продукции, что возможно благодаря использованию высоких технологий. Таким образом, компания осуществляет стратегию позиционирования по атрибуту.

Этап формирования бренд-платформы. Бренд-платформа – это «общее смысловое поле бренда, описание его уникальных отличительных свойств (уникальное торговое предложение, уникальное эмоциональное предложение, целевая аудитория и т. д.), а также совокупность его визуальных, имиджевых и маркетинговых атрибутов. Практически платформа бренда представляет собой маркетинговый документ – паспорт бренда, набор утверждений, состоящих из атрибутов бренда, миссии и видения бренда, обещаний бренда, сути бренда и его ценностей, рациональных и эмоциональных преимуществ для целевой аудитории»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Стратегия создания бренда: [Электронный ресурс] // Виртуальная среда обучения КНИТУ (КХТИ). – Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=40104&ysclid=lgbl1hieje269570538#ch9934> (дата обращения: 9.04.2023).

<sup>2</sup> Стратегия создания бренда: [Электронный ресурс] // Виртуальная среда обучения КНИТУ (КХТИ). – Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=40104&ysclid=lgbl1hieje269570538#ch9934> (дата обращения: 9.04.2023).

Следующим этапом является реализация подготовленной стратегии бренда в соответствии с разработанной коммуникационной стратегией, в которой определяются план запуска бренда, а также каналы коммуникации.

Каждое из этих действий, т. е. этапов реализации бренд-стратегии, влияет на то, как бренд воспринимается рынком, и, в конечном счете, именно на это восприятие (и на результат этого восприятия) нацелено стратегическое управление брендом.

Благодаря правильному выстраиванию и следованию бренд-стратегии, а также коммуникационной стратегии, компания «Шоро» зарекомендовала себя как добросовестного производителя, что позволило ей стать лидером на рынке безалкогольных напитков Кыргызстана, а также экспортировать продукцию за его пределы, в Казахстан и Россию.

Таким образом, брендинг и стратегия бренда, которая лежит в его основе, направлены на повышение воспринимаемой ценности продукта или услуги. Однако стоит отметить, что важным также является и качество самого товара, для которого разрабатывается стратегия бренда, поскольку, как отметил Ф. Котлер: «... сила бренда определяется характеристиками и качеством товара, а не продвижением на рынке, бренды рождаются с помощью рекламы, но выживают благодаря характеристикам продукта».

### **Список литературы**

1. Аакер Д. Создание сильных брендов: [Текст] учебное пособие / Д. Аакер. – М.: Дом Гребешкова, 2018. – 340 с.
2. Иванов А.А. Брендинг: [Текст] учебное пособие / А.А. Иванов. – Комсомольск-на Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2013. – 74 с.
3. Создание стратегии бренда: [Электронный ресурс] // Проект «Панда-копирайтинг». – Режим доступа: <https://petr-panda.ru/sostavlenie-brend-strategii/?ysclid=lgb2hs7kf6809147689> (дата обращения: 9.04.2023).
4. Стратегия создания бренда: [Электронный ресурс] // Виртуальная среда обучения КНИТУ (КХТИ). – Режим доступа:

<https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=40104&ysclid=lgb1ihieje269570538#ch9934> (дата обращения: 9.04.2023).

5. Тычина А.В. Эволюция брендов и роль брендинга в современной экономике: [Текст] // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 2–4. С. 28–30.

6. Шоро [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании. – Режим доступа: <https://www.shoro.kg/ru/about/mission/> (дата обращения: 17.04.23).

7. Экономика брендов как глобальное явление: [Электронный ресурс] / Капитал страны. Федеральное интернет-издание. – Режим доступа: [https://kapital-rus.ru/articles/article/ekonomika\\_brendov\\_kak\\_globalnoe\\_yavlenie/?ysclid=lezlx0fswg823962672](https://kapital-rus.ru/articles/article/ekonomika_brendov_kak_globalnoe_yavlenie/?ysclid=lezlx0fswg823962672) (дата обращения: 9.04.2023).

8. Strategic Brand Management Explained: Importance & Steps to Implement: [Electronic resource] // Thinkific. – URL: <https://www.thinkific.com/blog/strategic-brand-management/> (date of the application: 9.04.2023).

9. Why brand Strategy Is Important: [Electronic resource] / Branding strategy insider. – URL: <https://brandingstrategyinsider.com/why-brand-strategy-is-important/> (date of the application: 9.04.2023).

## References

1. Aaker D. Sozdanie sil'nyh brendov: [Tekst] uchebnoe posobie / D. Aaker. – М.: Dom Gre-beshkova, 2018. – 340 s.

2. Ivanov A.A. Brending: [Tekst] uchebnoe posobie / A.A. Ivanov. – Komsomol'sk-na Amure: FGBOU VPO «KnAGTU», 2013. – 74 s.

3. Sozdanie strategii brenda: [Elektronnyj resurs] / Proekt «Panda-kopirajting». – Rezhim dostupa: <https://petr-panda.ru/sostavlenie-brend-strategii/?ysclid=lgb2hs7kf6809147689> (data obrashcheniya: 9.04.2023).

4. Strategiya sozdaniya brenda: [Elektronnyj resurs] / Virtual'naya sreda obucheniya KNITU (KKHTI). – Rezhim dostupa: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=40104&ysclid=lgb1ihieje269570538#ch9934> (data obrashcheniya: 9.04.2023).

5. Tychina A.V. Evolyuciya brendov i rol' brendinga v sovremennoj ekonomike: [Tekst] / Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. – 2017. – № 2–4. S. 28–30.

6. Shoro [Elektronnyj resurs] / Oficial'nyj sajt kompanii. – Rezhim dostupa: <https://www.shoro.kg/ru/about/mission/> (data obrashcheniya: 17.04.23).

7. Ekonomika brendov kak global'noe yavlenie: [Elektronnyj resurs] / Kapital strany. Fe-deral'noe internet-izdanie. – Rezhim dostupa: [https://kapital-rus.ru/articles/article/ekonomika\\_brendov\\_kak\\_globalnoe\\_yavlenie/?ysclid=lezlx0fswg823962672](https://kapital-rus.ru/articles/article/ekonomika_brendov_kak_globalnoe_yavlenie/?ysclid=lezlx0fswg823962672) (data obrashcheniya: 9.04.2023).

8. Strategic Brand Management Explained: Importance & Steps to Implement: [Electronic resource] / Thinkific. – URL: <https://www.thinkific.com/blog/strategic-brand-management/> (date of the application: 9.04.2023).

9. Why brand Strategy Is Important: [Electronic resource] / Branding strategy insider. – URL: <https://brandingstrategyinsider.com/why-brand-strategy-is-important/> (date of the application: 9.04.2023).



**Иванова Алина,**  
студентка IV курса КРСУ направ-  
ления «Менеджмент» (программа  
«Управление маркетингом»)

**Научный руководитель:**  
канд. техн. наук, доцент  
**Н.П. Жилкина**

## **ПЛАН ПРОДВИЖЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ЕГО БЮДЖЕТА**

**Аннотация.** В статье анализируется важность эффективного формирования бюджета продвижения, в котором должны быть систематизированы все виды и направления маркетинговой деятельности предприятия в соответствии с его целями и имеющимися ресурсами с учетом планируемой прибыли.

**Ключевые слова:** бюджет продвижения, прибыль, маркетинговый план, финансовые ресурсы.

Каждый бизнес стремится увеличить свою прибыль, и решающим способом это сделать, является активная маркетинговая деятельность. Если маркетинг работает, на него необходимо направлять ресурсы: время, кадры, финансы, которые должны приносить результат, т. е. быть эффективным. Как и любой вид предпринимательской деятельности, маркетинг также нуждается в планировании: план маркетинга – это организационно-управленческий документ, систематизирующий все виды и направления маркетинговой деятельности компании в соответствии с ее целями, имеющимися ресурсами, в том числе финансовыми.

«План продвижения – это пошаговое руководство по достижению краткосрочных и долгосрочных целей компании или проекта. Чаще всего документ содержит комплекс действий, необходимых для реализации стратегии бренда» [2].

Четкая маркетинговая стратегия продвижения необходима для:

- устранения неопределенности в развитии компании;
- минимизации финансовых затрат и рисков;
- устранения хаотичных действий отдельных сотрудников и/или отделов.

Структура плана продвижения включает следующие разделы:

1. Основные итоги деятельности за предыдущий период.
2. Анализ и прогноз развития экономики страны, отрасли и целевого рынка.
3. Выдвигаемые цели преимущественно в количественном выражении с выделением главной цели.
4. Стратегии поведения предприятия на рыночных сегментах.
5. Мероприятия товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения.
6. Бюджетный план маркетинга (маркетинговый бюджет)» [1].

Из приведенной информации видно, что элементом плана продвижения является разработка его бюджета.

Бюджет продвижения должен быть составлен таким образом, чтобы обеспечить необходимые финансовые ресурсы для запланированных маркетинговых мероприятий и в то же время обеспечить результат. Существующие методы оценки эффективности маркетингового бюджета включают в себя ряд подходов и инструментов, но не дают четкого понимания того, как комплексно выполнить такую оценку с учетом возможностей компании, ее стратегических целей, положения на рынке.

При составлении маркетингового бюджета компания не всегда точно представляет, как и какими методами это нужно делать для достижения желаемого эффекта. Как учитывать требования рынка и при этом оставаться в пределах собственных ресурсных возможностей, следовать своим стратегическим целям развития – для этого нужно знать особенности применения существующих способов и методов бюджетирования маркетинга.

При формировании маркетингового бюджета может быть использован один из трех обобщенных способов (рисунок 1).

*Способ «Снизу вверх»* считается наиболее эффективным, позволяя учитывать требования рынка: уровень спроса, требования к характеристикам товара, покупательную способность имеющихся и потенциальных потребителей, характеристики целевой аудитории и многое другое. Маркетологи предприятия, владея информацией о перечисленных факторах, могут сформировать оптимально сбалансированный бюджет, который будет основан на реальных возможностях предприятия и обеспечит требуемые объемы продаж и прибыли.



Рисунок 1 – Способы формирования маркетингового бюджета

*Способ «Сверху вниз»* предполагает формирование бюджета на маркетинг исходя из возможностей предприятия: финансы распределяются из общего бюджета предприятия. Размер маркетингового бюджета определяется исходя из текущих или прогнозных объемов продаж. Доля этого бюджета в общих расходах предприятия должна быть определена на основе предыдущего опыта предприятия, определение ее размера – достаточно сложный вопрос, от правильного решения которого зависит дальнейший результат всей маркетинговой деятельности предприятия.

*Смешанный способ* – представляет собой комбинацию первых двух способов.

В настоящее время разработано пять альтернативных методов определения бюджета продвижения: остаточный метод, метод роста, паритет с конкуренцией, доля продаж и целевой метод (рисунок 2).

При остаточном методе компания сначала выделяет средства на все элементы маркетинга, кроме продвижения. Остальное идет в бюджет продвижения. Этот метод самый слабый из всех

и чаще всего используется небольшими, ориентированными на производство компаниями. Его недостатки: мало внимания к продвижению; отсутствие связи расходов с поставленными задачами; опасность исчерпания рекламного бюджета, если средств не осталось.

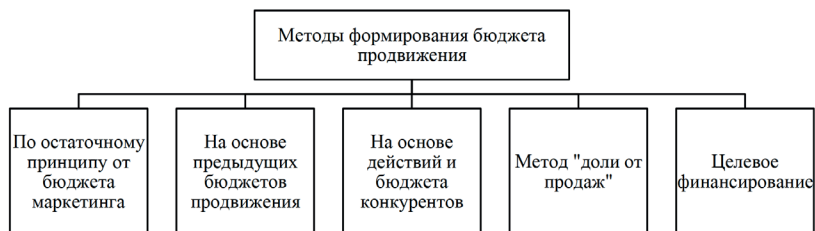


Рисунок 2 – Методы формирования бюджета продвижения

«При поэтапном методе компания строит свой новый бюджет на основе предыдущих ассигнований, увеличивая или уменьшая бюджет предыдущего года на определенный процент. Этот метод также используется небольшими компаниями. Его преимущества: наличие точки отсчета; бюджет, основанный на отношении компании к прошлым достижениям и будущим тенденциям; простота определения.

Недостатки этого метода: размер бюджета редко связан с целями, слишком велика роль интуиции, трудно определить успех или неудачу» [5].

При паритете с конкурентным методом бюджет продвижения компании увеличивается или уменьшается в зависимости от действий конкурентов. Его могут использовать как крупные, так и небольшие компании. Преимущества метода в том, что он дает ориентир, ориентирован на рынок и консервативен, то есть устанавливает четкие ограничения на затраты на продвижение.

Но это метод ловца, а не лидера; сложно определить затраты конкурентов на продвижение; предполагается, что компания и ее конкуренты похожи по продуктам, имиджу и ценам.

При использовании метода доли продаж компания связывает рекламный бюджет с выручкой от продаж. Доля расходов на про-

движение в объеме продаж остается неизменной на протяжении нескольких лет.

Преимущества этого метода: использование продаж в качестве основы; адаптивность; взаимосвязь продаж и продвижения.

Слабые стороны: отсутствие связи с целями; продвижение следует за продажей, а не до нее; расходы на продвижение снижаются в периоды слабых продаж (когда их увеличение обычно полезно).

«В рамках целевого метода компания четко определяет свои цели в продвижении; определяет, какие задачи необходимо решить для их достижения, а затем определяет соответствующий бюджет.

Это лучший из всех пяти методов. Преимущества: четкое определение целей, увязка расходов с достижением целей, адаптивность, способность относительно легко оценивать успех или неудачу.

Слабой стороной является сложность постановки целей и конкретных задач, особенно для небольших организаций. При формировании бюджета на продвижение компания должна учитывать так называемый S-образный эффект, возникающий, когда продажи продукта после его запуска резко растут из-за интенсивного первоначального продвижения, а затем несколько падают по мере снижения поддержки, а затем снова увеличиваются по мере распространения положительных отзывов» [5].

Из приведенного изучения способов и методов формирования бюджета на продвижение можно сделать вывод о том, что для обеспечения эффективной реализации плана маркетинга с достижением поставленных перед ним целей оптимально применять способ «снизу вверх» на основе метода и метод цельного финансирования, так как четкое определение целей и пути их достижения способствуют успеху деятельности компании.

В качестве примера применения такого метода формирования маркетингового бюджета рассмотрим практику разработки и бюджетирования маркетингового плана ОАО «Оптима Банк» для нескольких мероприятий.

«Оптима Банк» работает в Кыргызстане с 1992 года, это более 30 лет. Около 7000 сотрудников в более 180 отделениях по всему Кыргызстану обслуживает более 600 000 клиентов.

Базовый ассортимент включает стандартный набор основных услуг: депозитные услуги, расчетно-кассовые обслуживание, кредитование, прочие базовые услуги. Решение о структуре базового ассортимента услуг принимается на этапе создания банка, когда определяется, будет ли банк универсальным или специализированным» [3].

При анализе вопросов формирования бюджета на маркетинг, необходимо сопоставлять эти цифры прежде всего с масштабами самой компании. ОАО «Оптима Банк» – крупная компания, уставной капитал которой составляет 1.05 млрд сомов. Активы составляют порядка 70 млн сомов (таблица 1).

При проведении анализа были выявлены следующие проблемы. Конкурирующие банки обходят «Оптима Банк» своими технологичными нововведениями, происходит отток старых клиентов и не прибавляются новые клиенты. Организации необходимо расширить технологические возможности для картодержателей.

Таблица 1 – Финансовые активы ОАО «Оптима» Банк  
на 31 декабря 2022 года

Показатели	Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток (тыс. сом)	Оцениваемые по амортизированной стоимости (тыс. сом)	Общая балансовая стоимость (тыс. сом)	Справедливая стоимость (тыс. сом)
Денежные средства и их эквиваленты	-	43,817,256	43,817,256	43,817,256
Инвестиционные ценные бумаги	-	1,383,044	1,383,044	1,384,877
Кредиты и авансы, выданные банкам и прочим финансовым институтам	-	585,777	585,777	585,777
Кредиты, выданные клиентам	-	24,009,202	24,009,202	23,793,733
Прочие финансовые активы	-	918,092	918,092	918,092
Итого:	-	70,713,374	70,713,374	70,499,738
Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период	81,323	-	81,323	81,323
Счета и депозиты банков и прочих финансовых институтов	-	363,072	363,072	363,072
Текущие счета и депозиты клиентов	-	58,607,673	58,607,673	58,653,086
Прочие привлеченные средства	-	4,428,362	4,428,362	4,428,362
Прочие финансовые обязательства	-	743,334	743,334	743,334
Итого	81,323	64,142,441	64,223,764	64,269,177

Для решения данных проблем были поставлены следующие цели и составлен краткий маркетинговый план.

1. Расширение технологических возможностей клиентов банка посредством внедрения услуги NFC.

Для данного мероприятия затраты формировались способом «*Снизу вверх*», так как компания учитывает потребности рынка, уровень спроса, покупательную способность имеющихся и потенциальных потребителей. Также используется принцип бюджета продвижения, как «*на основе действий и бюджета конкурентов*» в банковской отрасли, так и в любой другой, для того чтобы удержаться на лидирующих позициях необходимо постоянно отслеживать деятельность главных конкурентов. Поскольку у основных конкурентов «Оптима Банк» появилась услуга NFC – это маркетинговое мероприятие было необходимым для удержания старых и привлечения новых клиентов (таблицы 2–4).

Таблица 2 – Расходы для внедрения услуги NFC

Расходы для NFC	
Непредвиденные расходы	60 тыс. сом
Разработка самостоятельного раздела на сайте и тестирование приложения	120 тыс. сом
Маркетинг и продвижение	320 тыс. сом
Обслуживание и техническая поддержка	80 тыс. сом
Итого	580 тыс. сом

Таблица 3 – План продвижения для новой услуги NFC

<b>Вид активности</b>	<b>Стоимость</b>	<b>Период проведения</b>
Рекламный ролик на сайте TS.KG	80 тыс. сом.	01.02.23–31.03.23
Реклама у блогера (adilet_nogoibaev_)	40 тыс. сом.	06.03.23–16.03.23
Таргетированная реклама в Instagram и Facebook	80 тыс. сом.	01.02.23–31.03.23
Создание отдельного раздела на сайте банка с актуальной информацией	Входит в затраты по разработке	С 01.02.23 – неограниченное кол-во времени
Публикация информационных постов в социальных сетях банка	Входит в ЗП СММ специалиста	01.02.23–31.03.23
Проведение акции, в рамках которой клиенты, использующие технологию NFC для платежей, смогут получить призы и бонусы	120 тыс. сом.	01.02.23–29.03.23
Итого:	320 тыс. сом.	За 2 месяца

После внедрения новых услуг «Оптима Банк» получил следующую экономическую выгоду в период с 01.02.2023 г. по 31.03.2023 год.

Таблица 4 – Чистая прибыль «Оптима Банк» в период 1.12.2022–31.03.2023 гг.

<b>Месяц</b>	<b>Чистая прибыль</b>	<b>+,- %</b>	<b>Число новых клиентов</b>
Декабрь	275 млн сом.	-	24 тыс.
Январь	259 млн сом.	-6,2 %	20 тыс.
Февраль	308 млн сом.	+18,9 %	30 тыс.
Март	336 млн сом.	+8,3%	54 тыс.

«Оптима банк» получил по итогам 2022 года чистую прибыль в размере 3,3 млрд сомов. Это примерно 550 млн сом. за 2 месяца.

После внедрения услуги NFC за 2 месяца была получена чистая прибыль в размере 644 млн сом., чиста прибыль увеличилась на 14,6 %. Что в свою очередь положительно влияет на деятельность банка и его экономические показатели.

В заключение еще раз хочется подчеркнуть, что план продвижения и формирования его бюджета является неотъемлемой частью успешного развития компании. Поэтому важно пересматривать задачи, менять стратегии, если необходимо, корректировать бюджет. Рынок быстро меняется и условия работы тоже. ОАО «Оптима Банк» является конкурентоспособной и устойчивой при возникновении сложностей, быстро адаптирующееся под изменения рынка.

### Список литературы

1. Краткий маркетинговый план. URL: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/marketing-plan> (дата обращения: 04.04.2023 г.)
2. План маркетинга. URL: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_p/abc\\_marketing\\_plan/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/abc_marketing_plan/) (дата обращения: 04.04.2023 г.)
3. Официальный сайт «Оптима Банк». URL: <https://www.optimabank.kg/ru/> (дата обращения: 04.04.2023 г.)
4. Принципы формирования бюджета продвижения. URL: [https://www.marketch.ru/notes\\_on\\_marketing/marketing\\_tactics/promotion\\_budget/](https://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_tactics/promotion_budget/) (дата обращения: 07.04.2023 г.)
5. Как планировать бюджет на маркетинг. URL: <https://rocketyze.com/base/kak-planirovat-byudzheth-na-marketing/#:~:text=> (дата обращения: 7.04.2023 г.)
6. Методы формирования бюджета маркетинга. URL: [https://spravochnick.ru/marketing/metody\\_formirovaniya\\_byudzheta\\_marketinga/](https://spravochnick.ru/marketing/metody_formirovaniya_byudzheta_marketinga/) (дата обращения: 07.04.2023 г.)
7. Как составить маркетинговый план. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-plan/> (дата обращения: 09.04.2023 г.)
8. Правила пользования картой. URL: <https://cards.optimabank.kg/> (дата обращения: 09.04.2023 г.)
9. Условия предоставления услуг. URL: <https://www.optimabank.kg/images/files/for-individuals/terms-banking-services-individuals.pdf> (дата обращения: 09.04.2023 г.)



**Токтобаева Малика,**  
студентка III курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(профиль «Управление  
Малым бизнесом»)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
*Д.А. Сулеева*

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «РСК БАНК»**

**Аннотация.** В статье раскрываются понятие, сущность и методы управления человеческими ресурсами. Кроме того, рассмотрено применение методов управления человеческими ресурсами в ОАО «РСК Банк», определены основные проблемы в применении данных методов в РСК Банке, а также и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, методы управления человеческими ресурсами, персонал, работники, сотрудники, экономические методы управления, социально-психологические методы управления.

Управление человеческими ресурсами (от англ. *human resources management*, HRM) – это процесс управления персоналом для достижения краткосрочных и долгосрочных целей компании, включающий в себя различного рода технологии, механизмы и процедуры.

«Цель управления человеческими ресурсами, с точки зрения управляющего субъекта, – это получение максимальной материальной выгоды от компетенций сотрудников организации, предприятия в условиях конкуренции на рынке среди компаний; с точки зрения управляемого объекта – это получение материальной выгоды, вознаграждения, исходя из существующих условий

на рынке труда; социально-психологического удовлетворения от социальной значимости своего труда, востребованности, своего социально-профессионального статуса внутри организации и вне ее» [1, с. 8].

В зависимости от формы воздействия на персонал, методы управления делятся на три группы:

1. *Экономические методы управления* – это методики, в основе которых лежит воздействие на персонал на финансовом уровне. Они строятся на принципах системности и комплексности.

2. *Организационно-административные методы управления* опираются на некоторые мотивы поведения и правовые нормы. В качестве мотивов поведения отмечается осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т. д.

3. *Социально-психологические методы управления* заключаются в том, что процесс управления персоналом происходит путем использования социальных и психологических интересов каждого работника отдельно и коллектива в целом.

Все эти методы управления взаимосвязаны друг с другом и используются комплексно. Организационные методы создают предпосылки для использования экономических методов, а социально-психологические методы дополняют их.

Кроме того, все перечисленные выше методы управления человеческими ресурсами имеют место в системе управления персоналом банка РСК. Так, в качестве экономических методов управления, в ОАО «РСК Банк» используют:

1. *Оплату труда и социальные выплаты.* В ЗАО «РСК Банк» чаще всего используются выплаты и льготы, которые способствуют поддержанию способностей работников и их развития. Для них формируются социальные выплаты и обеспечивается поддержание в оптимальном соотношении с денежными выплатами по труду и способностям к нему.

2. *Премирование.* В основном в ОАО «РСК Банк» применяют программы премирования, которые направлены на стимулирование достижения среднесрочных задач, которые должны быть достигнуты в течение года.

Стимулируют работников с помощью тринадцатой зарплаты, выплаты премий для лучшего сотрудника года среди отделов, премий за выполнение установленных показателей (оцениваются по определенным критериям).

3. *Ценообразование.* В «РСК Банк» при использовании метода ценообразования на банковские тарифы или услуги, используют комиссионное вознаграждение. За счет комиссии банк оплачивает свои расчетные операции, например, покупка-продажа валюты и ценных бумаг по поручению клиента, выдача поручительств и гарантий и многое другое.

Не смотря на то, что в ОАО «РСК Банк» экономические методы управления имеют особую важность, в сущности всю банковскую деятельность охватывает организационно-распорядительная работа. В процессе данной работы выполняются следующие задачи:

- формируются, а затем и применяются законодательные акты ОАО «РСК Банк»;
- формируется структура органов управления в организации;
- осуществляются подбор и расстановка кадров.

Помимо того, путем применения данных методов в ОАО «РСК Банк» устанавливаются правила, которые обязательны для выполнения работниками предприятия, и которые определяют содержание и порядок организационной деятельности. Например, формируется Устав банка, внутренние стандарты, инструкции для работников и т. д. Так задается регламентирование и нормирование, что является базой организационного проектирования РСК Банка.

Кроме этого, банк, в том числе и его сотрудники, следуют нормативным документам, к которым относят:

- «Положение от 14 декабря 2022 года № 2022-П-12/78-7- (НПА) об экономических нормативах и требованиях, обязательных для выполнения коммерческими банками Кыргызской Республики.

– Положение от 27 декабря 2019 года № 2019-П-12\68-4 (НПА) о расчете коэффициента покрытия ликвидности коммерческих банков.

– Положение от 28 декабря 2022 года № 2022-П-12/83-7) корпоративном управлении в коммерческих банках Кыргызской Республики.

– Положение от 8 июня 2017 года № 2017-П-12/23-10 об операциях коммерческих банков с драгоценными металлами» [2], и ряд других.

Таким образом, управление банком и его сотрудниками осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, трудовых и иных отношений.

Еще один немаловажный метод, применяемый в ОАО «РСК Банк», – социально-психологический. Так как звено процесса управления в банке – сотрудники, социально-психологические методы составляют значительную часть в управлении и неразрывно связаны с остальными методами.

К социально-психологическим методам управления человеческими ресурсами в РСК относят следующие элементы: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

В первую очередь, руководители ОАО «РСК Банк» пытаются создать хорошие условия для успешной работы сотрудников, используя мотивационное управление, которое способствует:

– тому, чтобы сотрудник чувствовал себя значимым, уважаемым;

– усилению и приведению мотивов в действие (обсуждение возможностей и личных интересов сотрудника);

– обеспечению материальной и нематериальной мотивации и т. д.

Материальная мотивация ОАО «РСК Банк» заключается в заработной плате, бонусах за переработку, премии за высокие результаты, оплате обучения, скидкам на пользование услугами банка и т. д. Нематериальная мотивация – в карьерном росте пер-

сонала, удобном графике работы, социально значимой работе, поддержке руководителя, праздничных корпоративах и т. д.

Таким образом, создается положительный психологический и социальный климат в организации, где преобладает сплоченный коллектив, дружная атмосфера, чувство надобности и желание работать.

Однако, даже при активном применении всех трех групп методов в ОАО «РСК Банк», в их использовании наблюдается ряд проблем:

1. *Отсутствие полного стимулирования персонала.* Ранее было отмечено, что в ОАО «РСК Банк» стимулирование работников осуществляется как нематериальным способом, так и материальным. По-моему мнению, в нематериальном (в том числе моральном) плане руководство банка полностью способствует удовлетворению своих работников, но в материальном плане, к сожалению, происходит то самое отсутствие полного стимулирования.

Кроме того, стоит отметить, что существует множество ключей материального стимулирования в ОАО «РСК Банк». Однако бывает и такое, что некоторые из премий могут не выплачиваться. Также сотрудники иногда сталкиваются с отсутствием выплаты праздничных премий, с малым процентом социальных отчислений и с многим другим. Но, по моему мнению, все это является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами, ведь некоторым сотрудникам с существующим размером заработной платой трудно обеспечить семью, зная, что нужно растянуть свою заработную плату на целый месяц.

2. *Отсутствие развития персонала.* Это одна из немаловажных проблем, из которой может проистечь проблема нестабильного психологического климата.

Зачастую сотрудники РСК банка сталкиваются с тем, что застревают на одной должности или в одном отделе, несмотря на то, что в качестве нематериального стимулирования в банке присутствует карьерный рост. Отсюда и вытекает проблема того, что руководство зачастую не отправляет своих сотрудников на повышение квалификации. Возможно, это происходит внутри отдела,

но для того чтобы дать возможность работнику расширить свои знания в другом русле банка, этого недостаточно. Тем более тогда, когда наряду с этим, возникает проблема отсутствия взаимодействия между филиалами и отделами банка.

Все это приводит к эмоциональному выгоранию сотрудников, противоречиям (конфликты) в коллективе или между коллективом (отдельным сотрудником) и руководством, увольнению сотрудников, «раздражительностью, скукой, высокой напряженности в группе, неуверенности, боязни ошибиться или произвести плохое впечатление, страху наказания, неприятию, непониманию, враждебности, подозрительности, недоверия друг к другу, нежеланию вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенностью и т. п.» [3]. Все вместе это может способствовать неэффективному функционированию банка.

3. *Отсутствие взаимодействия между отделами/филиалами.* Банк столкнулся с такой проблемой, как отсутствие взаимодействия между отделами/филиалами банка. Для того чтобы управление в банке было эффективным, важно выделять такие элементы организационной структуры, как внешние и внутренние отделы. Это важно еще и потому, что при взаимодействии данных отделов между собой происходит процесс функционирования и развития банка как единой системы.

В большинстве случаев отделы/филиалы ОАО «РСК Банк» коммуницируют между собой через руководство, это приводит к тому, что сотрудник чувствует себя представителем только одного отдела/филиала, а не всего банка, так как сотрудник не коммуницирует с коллегами других отделов/филиалов. Именно это говорит о том, что вся деятельность сотрудника отражает, в основном, не интересы всего банка, а только своего подразделения.

Расширение связей между отделами/филиалами банка стоит проводить в формальной атмосфере, так как неформальные связи обладают меньшей значимостью. Расширить их можно путем обмена информацией между отделами/филиалами, технологиями, идеями, оценками, документами, имеющейся информацией и т. д.

Острой проблемой является недостаточное наличие информации. Те информационные коммуникации, которые существуют, в основном несут либо неформальный характер, либо не отражают многих потребностей сотрудников. Половина сотрудников не имеет общего представления о банке, о работе других филиалов или отделов, что мешает таким работникам чувствовать себя и свою деятельность частью общего. Помимо этого, некоторую информацию (например, ежедневные бухгалтерские балансы или отчетности) стоит передавать во все отделы и филиалы банка.

Чтобы решить перечисленные выше проблемы, необходимо принять ряд мер:

1. Для того чтобы решить проблему отсутствия полного стимулирования работников, в качестве рекомендаций хотелось бы отметить трансформирование работы банка следующим образом:

- гарантированный оклад базового уровня необходимо перевести в базовый уровень вознаграждения;
- при определении базового уровня оклада необходимо учитывать характеристики труда и индивидуальный квалификационный уровень работника;
- переменная часть материального вознаграждения должна быть ориентирована на конечные результаты деятельности сотрудника;
- отношение переменной части материального вознаграждения к базовой не должно превышать 50 %.

Кроме того, не стоит забывать о поощрении сотрудников дополнительной (тринадцатой) заработной платой, выдавать премии на праздники, проводить конкурсы различного рода для выявления сильнейшего работника, применяя материальное стимулирование.

2. Руководству необходимо реорганизовать процесс дополнительного обучения персонала путем использования формализованной основы обучения. Для этого необходимо разработать такую операционную подсистему банка, которая будет оснащена функциями контроля и планирования процесса дополнительного обучения сотрудников.

Прежде чем разработать данную систему, стоит провести опрос среди персонала ОАО «РСК Банк», чтобы определить количество сотрудников, которые примут участие в повышении своей квалификации. Для каждой категории сотрудников организовать обучение с помощью имеющихся форма и методов, но помимо этого, учитывать и пожелания сотрудников (например, переквалификацию в другой отдел). При этом следует учитывать производственные и финансовые возможности банка.

Как уже было отмечено ранее, обучение возможно проводить внутри определенных отделов, то есть повышать квалификацию сотрудников в рамках их специализации, по которой они ведут банковскую деятельность. Это одна из форм повышения квалификации.

Помимо этого, банку стоит применять и другую форму повышения квалификации сотрудников – обучать их работе смежных отделов. Также руководство может отправить сотрудников на стажировку в другие подобные организации, в том числе и международные. Однако прежде чем отправлять сотрудников на перечисленные выше виды дополнительного обучения, руководство обязательно само должно посетить хотя бы пару таких тренингов/семинаров, чтобы в дальнейшем оно могло проводить эффективный квалификационный контроль.

3. Разрешить проблему отсутствия рационального взаимодействия между отделами/филиалами ОАО «РСК Банк», прибегнув к следующим действиям со стороны руководства:

1. Хотя бы раз в месяц руководители отделов/филиалов должны проводить собрание, чтобы обсудить итоги деятельности, оценить их и предложить идеи по устранению проблем или наоборот внедрять новые идеи для повышения эффективности деятельности банка и управления.

2. Стоит сформировать перечень документов, в которых отражена информация персонала одного отдела/филиала для других отделов/филиалов в целях осуществления дальнейшей деятельности. Для этого стоит провести анкетирование среди всех сотрудников путем рассылки анкет, чтобы определить содержание этих перечней. Однако после фильтрации и сортировки всех

ответов, полученные перечени документов должны быть переданы для обсуждения руководителям филиалов/отделов банка для их рассмотрения и утверждения.

3. Разработать совместно с отделом информационных технологий базу данных, содержащую информацию для персонала (перечень документов, рассмотренный в пункте 2), где они могут предлагать свои идеи, делиться знаниями и помогать коллегам. Доступ к таким документам целесообразно сделать только для работников банка.

В долгосрочные планы в качестве дополнения в базу данных для персонала всех отделов и филиалов можно внести следующие функции: ставить баллы публикующемуся материалу в зависимости от различных критериев (например, полезности), ставить баллы другим отделам/филиалам по результатам их месячной работы. Система может быть анонимной, с указанием только отдела/филиала и открытой – для руководителей подразделений банка.

С помощью данных рекомендаций можно оптимизировать процесс обмена информацией между отделами/филиалами, а также улучшить коммуникации и взаимоотношения между персоналом всего банка, тем самым развить его корпоративную культуру. Кроме того, необходимо разрешить все вышеперечисленные проблемы, так как методы управления человеческими ресурсами в ОАО «РСК Банк» оказывают значительное влияние на результаты деятельности организации, ведь центром всей работы является человеческий фактор. Поэтому от того, как будет функционировать персонал, как на это будет воздействовать руководитель будут зависеть результаты деятельности.

### **Список литературы**

1. Гончарова Н.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2021. – 168 с.

2. Нормативно-правовые акты НБКР по банковскому регулированию [Электронный ресурс] / Сайт Национального банка

Кыргызской Республики. URL: <https://www.nbkr.kg/> (дата обращения: 28.04.2023).

3. Социально-психологический климат в коллективе [Электронный ресурс] / Сайт Клерк. URL: <https://www.klerk.ru/> (дата обращения: 30.04.2023).

### References

1. Goncharova N.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizacii v usloviyah sovremennogo rynka truda [Tekst]: uchebnoe posobie / N.V. Goncharova, L.V. Dayneko, E.V. Zaytseva. – Ekaterinburg: izd-vo Ural'skogo universiteta, 2021. – 168 s.

2. Normativno-pravovye akty NBKR po bankovskomu regulirovaniu [Electronnyy resurs] / Sayt Natsional'nogo Banka Kyrgyzskoy Respubliki. URL: <https://www.nbkr.kg/> (data obrasheniya: 28.04.2023).

3. Sotsial'no-psihologicheskiy klimat v kollektive / Sayt Klerk. URL: <https://www.klerk.ru/> (data obrasheniya: 30.04.2023).



**Чеснов Роман,**  
магистрант II курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Управление  
бизнес-проектами»)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
*Д.А. Сулеева*

## **ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВНУ- ТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ТУРИЗМА КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ (НА ПРИМЕРЕ ОСОО «КЕТТИК»)**

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические основы коммуникаций в организационном поведении, проанализированы особенности управления внешними и внутренними коммуникациями конкретного предприятия, а также сделаны соответствующие выводы в виде путей совершенствования выявленных недостатков, на основе современных требований к организационным коммуникациям предприятий аналогичного профиля, с целью дальнейшего плодотворного развития компании.

**Ключевые слова:** коммуникации, организационные коммуникации, коммуникационные барьеры, туризм.

**Abstract.** The article discusses the theoretical foundations of communications in organizational behavior, analyzes the features of managing external and internal communications of a particular enterprise, and draws appropriate conclusions in the form of ways to improve the identified shortcomings, based on modern requirements for organizational communications of enterprises of a similar profile, with the aim of further successful development of the company.

**Keywords:** communications, organizational communications, communication barriers, tourism.

Одной из главных ценностей всех живых организмов является возможность взаимодействия посредством различных средств и видов коммуникации. С древних времён коммуникационные процессы являлись сопутствующим звеном прогресса во всех его проявлениях.

«В организационном поведении коммуникации имеют чрезвычайно важное значение, т. к. являются основой развития компании. Посредством них ведет свою деятельность руководство, осуществляется взаимодействие организации с внешней средой, они используются при функционировании различных систем предприятия, взаимодействии сотрудников, построении организационной структуры, постановке целей и задач. Кроме того, именно коммуникации создают корпоративную культуру и формируют формальную и неформальную составляющие жизнедеятельности организации» [10].

Значение слова «коммуникации» в словаре терминов по менеджменту даётся в следующем виде: «Коммуникации (лат. *communicatio*) – процесс обмена информацией, обеспечивает непрерывность и связи в системе управления. Обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем управления в организациях. Коммуникации внутри организационной системы включают личное общение или общение персонала группами на собраниях, обмен письмами, записками, телефонные переговоры и пр. К внешним коммуникациям относится информационное взаимодействие данной организационной структуры с внешним окружением. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т. е. сообщения» [1].

Существует несколько видов моделей организационных коммуникаций за пределами компании: B2C; B2B; G2B; B2G и связи с инвесторами. Наиболее распространённый вид – коммуникации бизнеса с клиентами, обозначаемые аббревиатурой B2C.

*Коммуникации B2C (Business to Consumer)* предполагают прямые (без посредников) взаимоотношения на коммерческой ос-

нове между организацией (Business) и конечным потребителем (Consumer), приобретающим товар или услугу с целью удовлетворения своих потребностей.

*Коммуникации вида B2B (Business to Business)* отличаются тем, что взаимодействие организации осуществляется не с частными лицами, а с различными компаниями, решающими вопросы в рамках своей стратегии. Данный вид коммуникаций обладает *профессионально-коммуникационными функциями*, предполагающими поддержание связи с коллегами-профессионалами [2].

Менее распространённый вид внешних коммуникаций организации обозначается аббревиатурой *G2B (Government to Business)* – это взаимодействие на некоммерческих условиях между государственными, а также местными органами управления и коммерческими бизнес-организациями [5].

Смежным с G2B типом внешне-организационных коммуникаций является *B2G (Business to Government)*. Данный коммуникационный тип включает в себя оказание бизнесом услуг различным государственным и муниципальным организациям. Этот тип обладает одним серьёзным недостатком – несмотря на открытость данных о государственных заказах, нередко их выполнением занимается компания, не совсем подходящая, по сравнению с другими участниками тендера. Следовательно, данный тип коммуникаций требует определённых усовершенствований [6].

Существует ещё один тип коммуникаций вне организации – *связи с инвесторами*. NIRI предложила следующее определение этого типа: «Связи с инвесторами – стратегическая функция менеджмента, которая объединяет финансы, коммуникации, маркетинг и корпоративное право, тем самым позволяя осуществлять эффективную двухстороннюю связь между компанией, финансовым сообществом и другими заинтересованными сторонами, что, в конечном счете, способствует справедливой оценке ценных бумаг компании» [7].

При изучении различных вариантов коммуникативных моделей, учёными были выявлены четыре основных типа коммуникаторов, представленные в таблице 1, обладающих двумя пара-

метрами отличия между собой (таблица 1): охват получателей информации и объем передаваемой информации.

Таблица 1 – Основные типы коммуникаторов в организации [4]

Тип	Краткая характеристика	Охват получателей информации	Объем информации
«Сторож»	Контролирует переход информации от одних работников к другим (секретарь, диспетчер и т. д.)	Все	Часть
«Связной»	Является «объединяющим звеном» между различными группами работников	Все	Вся
«Лидер мнений»	Неформальный лидер, оказывающий влияние на других сотрудников (иногда его мнение может идти в противовес официальному)	Часть	Вся/Часть
«Космополит» («Пограничник»)	Работник, у которого высокая степень связей с внешней средой	Все/Часть	Часть/Вся

В процессе коммуникаций могут возникать так называемые «коммуникационные барьеры», снижающие эффективность общения, уровень взаимопонимания и увеличивающие психологическую дистанцию [9].

Внутри организации любого типа, в том числе и на предприятиях сферы малого бизнеса, существует два вида барьеров:

- *Индивидуальный* – появляется по причине ценностных различий, отличий в уровне образования, доходов, должностных возможностей, возраста и т. д. Данному виду барьеров противопоставляется высокий уровень коммуникативной компетентности, определяемого как «определенный уровень сформированных персональных характеристик, знаний, личностного и профес-

сионального опыта общения индивида, позволяющий достичь успешной коммуникации» [3].

- *Организационный.* Возникает при несоответствии формальных и неформальных связей миссии организации, неэффективном управлении коммуникациями, слишком большой дифференциации власти в организации, потребностях организационных подразделений, несоответствующих общему «курсу». Для предупреждения возникновения подобных барьеров следует выработать в компании атмосферу доверия и прозрачности, обращать внимание на поддержание эффективной обратной связи и особенности сформировавшейся корпоративной культуры [3].

Одним из наиболее распространённых типов индивидуальных барьеров является барьер субъективной интерпретации. Для преодоления данного барьера рекомендуется использовать достаточно банальный способ – уточнение правильного понимания слов собеседником.

Ко второму распространённому барьеру можно отнести психологический феномен восприятия коммуникатора. Большое значение в данном случае имеет авторитет говорящего в глазах слушателя.

Существуют также специфические барьеры (таблица 2).

Таблица 2 – Барьеры делового общения

Название коммуникационного барьера/ группы	Краткая характеристика
<b>Барьеры непонимания</b>	
<i>Фонетический</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Слишком тихая речь</li> <li>– Очень быстрый темп разговора</li> <li>– Монотонность</li> <li>– Затяжные паузы и применение слов-паразитов</li> <li>– Глотание слов</li> </ul>
<i>Стилистический</i>	Неуместность речи или её стиля в конкретной психологической обстановке
<i>Логический</i>	Возникает при противоречии логическим рассуждениям собеседника или в случае, когда применяемая логика слишком сложна для слушателя

<i>Семантический</i>	Возникают при плохо сформулированных сообщениях и искажениях при передаче информации. Очень часто появляются в многонациональной среде
<i>Неудовлетворительная обратная связь</i>	Может возникнуть, например, из-за неумения слушать, вследствие низкого уровня внимательности

<b>Психологические барьеры</b>	
<i>Барьер отношений</i>	Перенос отношения к личности говорящего на излагаемую им информацию
<i>Барьер страдания</i>	Вызван: <ul style="list-style-type: none"> <li>– трагическими событиями,</li> <li>– физической болью,</li> <li>– низким уровнем самооценки и т. д.</li> </ul> Снижает уровень общительности находящегося под влиянием данного барьера, а также его собеседника
<i>Барьер гнева</i>	Опасный барьер, проявляющийся в словесном выражении и агрессивных действиях по уровню, пропорциональному степени гнева
<i>Барьер отвержения</i>	Долгосрочный барьер, возникающий вследствие нарушения этических норм или гигиенического неприятия
<i>Барьер презрения</i>	Вызывается аморальным поведением, предрассудками, отрицательными чертами характера
<i>Барьер страха</i>	Один из самых труднопреодолимых барьеров, подразумевающий избегание собеседника
<i>Барьер стыда</i>	Возникает в случае осознания неуместности происходящего
<i>Барьер плохого настроения</i>	Ф. Генон в своих трудах писал, что: «а) уровень эмоциональной уравновешенности у людей, занятых административной работой, значительно ниже среднестатистического, а с возрастом снижается еще больше; б) плохое настроение руководителя значительно ухудшает настроение подчиненных» [8]

«Следует отметить, что от эффективного управления коммуникациями, а также от предотвращения возникновения коммуникационных барьеров зависит адекватность восприятия и использования информации, находящейся во взаимосвязи с экономико-производственной деятельностью компании» [10].

ОсОО «Кеттик», на примере которого будут описаны коммуникации в туристической организации, было создано 16-го февраля 2018 года. За достаточно короткое время компания смогла

завоевать симпатии потребителей и стать одним из ведущих внутренних туроператоров КР.

Фирменным слоганом «Кеттик» является фраза: «Путешествовать легко!». Исходя из неё строится основная цель компании – «Сделать туризм доступным каждому!». Также организация ставит перед собой следующие цели:

- развитие туристической сферы Кыргызской Республики;
- развитие духа патриотизма и повышение знаний о своей стране;
- воспитание внимательного отношения к флоре, фауне и экологии;
- организация досуга населения;
- способствование развитию здорового образа жизни.

«Номенклатура оказываемых компанией услуг включает 55 различных туристических направлений, 52 из которых – туры внутри Кыргызской Республики, 3 – по странам ближнего зарубежья (Узбекистан, г. Ташкент, Казахстан, города Алматы и Нур-Султан)» [10].

Большинство из представленных туров имеют низкий уровень сложности и рассчитаны на людей, не увлекающихся туризмом на профессиональном уровне. Внутренние туры включают маршруты, охватывающие 5 областей Кыргызстана (туры, охватывающие территорию Баткенской и Талаской областей, находятся на стадии разработки). В их число входят давно открытые и любимые туристами маршруты, а также получившие известность совсем недавно.

ОсОО «Кеттик» имеет 4 основных и 115 косвенных конкурентов, на предприятии работают 70 сотрудников, включая административный персонал, гидов и водителей.

«Особенностью внутренних коммуникаций данной организации является простота и полное отсутствие бюрократии. Сотрудникам не требуется предоставлять отчёты о своей деятельности в письменной форме, а жалобы и рационализаторские предложения могут обсуждаться напрямую с руководством, без посредников. Одной из ценностей компании является взаимная эмпатия (сопереживание), дружеское взаимодействие с руководством

и создание корпоративной культуры в духе одной большой семьи, в которой все проблемы решаются сообща» [10].

Тип внутренней коммуникационной сети «Кеттик» однозначно можно определить как «Звезда», т. к. в организации имеются несколько коммуникационных каналов, сходящихся к руководству, выполняющему роль связующего звена между подразделениями.

Данный тип сети позволяет быстро отправлять распоряжения и поддерживать обратную связь с подразделениями, не связанными друг с другом (водители и гиды). «Звезда» предназначена для решения текущих простых задач в некрупных организациях.

«Несмотря на обозначенные в литературе недостатки «Звезды» – жесткость и отсутствие возможности проявления инициативы, в ОсОО «Кеттик» право высказать своё мнение и предложить тот или иной вариант действий имеет каждый сотрудник. Соответственно, коммуникационная сеть данной организации предполагает наличие исключения из наиболее распространённого перечня характеристик типа «Звезда»» [10].

Внутри каждого подразделения и между ними преобладают (но не являются единственными) вербальные устные коммуникации. Наиболее развитыми способами являются собрания и неформальные встречи.

Модель В2В ОсОО «Кеттик» отражает коммерческую направленность коммуникаций (взаимодействие с компаниями-клиентами), а также взаимовыгодную (взаимодействие с компаниями партнёрами и компаниями из одного сегмента).

«Модель В2С – взаимодействие с клиентами. Коммуникации в данной модели, по большей части, однонаправленны: в основном происходит процесс принятия информации, в котором, согласно классической схеме коммуникаций, «Кеттик» является получателем. Исходящее коммуницирование, в котором «Кеттик» является отправителем, осуществляется достаточно редко. Обосновывается это наличием «горячей» аудитории, самостоятельно выступающей инициаторами коммуникационного взаимодействия. Коммуникационные потоки В2С увеличиваются под конец недели и находятся почти на минимальном значении в начале.

Основные средства коммуникаций – социальные мессенджеры «Telegram» и «WhatsApp» [10].

Среди персонала преобладающую часть составляют работники, относящиеся к типу коммуникаторов «космополиты». Обосновывается это спецификой деятельности компании, строящейся на постоянных связях с туристами, входящими в число представителей внешней среды организации.

«Представители коммуникационного типа «сторож» на предприятии отсутствуют, т. к. между руководством и работниками происходит свободное взаимодействие. В организации есть один «связной» – старший водитель, обеспечивающий осуществление взаимодействия между водителями и остальными подразделениями. Среди работников есть шесть «лидеров мнений», в число которых входят: три руководителя, показывающих качество работы на своём примере, два менеджера – сотрудники, имеющие наибольший стаж работы и ведущие коммуникации с туристами и один водитель, регулярно взаимодействующий с руководством и оказывающий влияние на сотрудников» [10].

В процессе наблюдения и бесед с сотрудниками компании были выявлены три недостатка внутренних коммуникаций:

- отсутствие сбора отзывов от сотрудников, увольняющихся по собственному желанию;
- отсутствие кратких письменных отчётов о проделанной работе;
- наличие факта нерациональности в процессе проведения официальных собраний коллектива.

Из недостатков внешних коммуникаций была обнаружена иногда возникающая слабая договорённость с органами местного самоуправления и местными жителями районов туристических локаций об условиях посещения тех или иных природных достопримечательностей.

На завершающем этапе исследования, для выявления коммуникативных барьеров и «провалов», а также определения уровня эффективности внутренних и внешних коммуникаций, был проведён их анализ с помощью социологических опросов гидов и туристов.

«Выборочная совокупность лиц, принявших участие в опросе по коммуникационному взаимодействию с туристами, составила 52 человека. Преобладающая часть из них – люди в возрасте от 20 до 25 лет (56 %), составляющие ядро целевой аудитории. Соотношение парней и девушек в половой структуре данного опроса равно  $\frac{1}{4}$  соответственно. Половина опрошенных были на турах компании 1–2 раза, 35 % респондентов побывали в путешествиях 3 раза, и 7 опрошенных посещали туристические локации с «Кеттик» от 4 до 10 раз» [10].

В ходе проведённого анализа коммуникаций в организационном поведении ОсОО «Кеттик» было выявлено девятнадцать проблем и коммуникативных барьеров, в том числе:

- проблемы в области управления коммуникациями (7). Наиболее важными являются: нехватка гидов при большом количестве туристов, а также недостаток корпоративных тренингов и занятий по повышению квалификации;
- проблемы в области внутренних коммуникаций – 5;
- проблемы в области внешних коммуникаций – 4;
- проблемы в области коммуникационных барьеров – 3.

Обнаруженные недостатки были классифицированы в десять групп, каждая из которых предполагает определённые пути решения:

Для преодоления *недостатков письменных вербальных коммуникаций* рекомендуется:

- внедрение кратких письменных отчётов;
- внедрение системы принятия рецензий от увольняющихся по собственному желанию сотрудников.

«Недостатки средств и ресурсов коммуникаций могут быть решены посредством привлечения большего числа сотрудников (с соответствующим оборудованием для оперативных коммуникаций), а также с помощью проведения предварительного анализа, предполагающего сопоставление числа туристов, бусов, особенностей ландшафта локации и сложностей маршрута» [10].

Для исправления *недостатков профессиональных коммуникаций* внутри организации и за её пределами рекомендуется проведение различных тренингов и курсов при участии сотрудников

всех подразделений с привлечением специалистов, обладающих высокой квалификацией, по особо важным аспектам деятельности.

*Недостаток коммуникационной мотивации* рекомендуется устранить посредством введения системы плановых показателей, за достижение которых предполагается выплата премий.

Для решения *проблем организационных коммуникаций* следует:

- разработать план мероприятий по повышению уровня трудовой дисциплины,
- формировать повестки собрания с дедлайнами и допустимыми временными погрешностями.

Также рекомендуется внедрить:

«политику большей прозрачности» (в мерах допустимого) по некоторым аспектам деятельности компании;

- журнал анонимных жалоб и предложений.

Для исправления *недостатка фильтрации информации* рекомендуется внедрить должность менеджера по работе с персоналом (отдельно гидами и водителями). Также следует рассматривать и внедрять рационализаторские предложения коллектива в более короткий срок.

«Ликвидации *недостатка B2C коммуникаций* может способствовать внедрение расширенной бонусной системы, продолжение работы над созданием Телеграм-канала, отправка личных уведомлений о новых турах, проведение опросов о прошедших турах, фокус-группы и т. д. Кроме того, следует внедрить электронный журнал жалоб и предложений, а также систему поощрения туристов за рекомендации и их успешную реализацию» [10].

Для поддержания эффективных коммуникаций в случае «наплыва» туристов, стоит внедрить позиции дополнительных специалистов call-центра.

«Предлагается внедрить систему финансовых санкций на случаи недобросовестных профессиональных коммуникаций. Необходимо проведение разъяснительной беседы с персоналом, объяснение последствий некачественного выполнения трудовых

обязанностей, внедрение системы контроля посредством получения отзывов туристов, а также моральное поощрение «Работник месяца» и финансовая надбавка за безукоризненную работу» [10].

Для устранения *недостатка широты коммуникаций* следует привлечь дополнительных PR-специалистов. Кроме того, необходимо разработать план B2B коммуникаций, предполагающий реализацию совместных проектов, привлечение новой аудитории и, возможно выход на новый рынок путём осуществления дифференциации и диверсификации.

*Недостаток эмпатии* может быть нейтрализован с помощью разработки и внедрения специальных мероприятий по сплочению коллектива, а также формированию более серьёзного восприятия рабочего процесса.

«*Недостатки процесса коммуникаций* внутри организации рекомендуется устранить, организовав коллективные курсы взаимного обмена опытом и знаниями внутри компании, либо привлекая методом аутсорсинга соответствующих специалистов для группового обучения наиболее отстающих по данному аспекту. Для недопущения развития этих недостатков за пределами компании необходима коллаборация с государственными структурами с целью разработки и внедрения программы по культуре туризма с донесением её до сведения населения» [10].

### Список литературы

1. Воронков А.Н. Словарь по менеджменту: учеб. пособие / А.Н. Воронков, Т.В. Колосова. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2013. – 125 с.
2. Ермаков Д.Ю. Особенности маркетинговых коммуникаций на рынке B2B / Д. Ю. Ермаков // Молодой ученый. 2018. № 20 (206). – С. 229–231.
3. Пешкова О.А. Система коммуникаций организации / О.А. Пешкова // Молодой ученый. 2013. № 11 (58). – С. 432–434.
4. Венедиктова Т.Д. Основы теории коммуникации [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Д. Венедиктова [и др.]; под ред. Т.Д. Венедикто-

вой, Д.Б. Гудкова. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. URL: <https://urait.ru/bcode/398671> (дата обращения: 19.03.2022).

5. Габуев С.В. Электронное правительство: проблемы эффективного политического управления [Электронный ресурс]: диссертация / С.В. Габуев. – М., 2018. URL: [https://mgimo.ru/science/diss/Gabuev\\_diss.pdf](https://mgimo.ru/science/diss/Gabuev_diss.pdf) (дата обращения: 20.03.2022).

6. Гвозданная Н.В. Государство и бизнес: медиадIALOG / Н.В. Гвозданная // Вестник Московского ун-та. 2015. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-i-biznes-mediadialog/viewer> (дата обращения: 20.03.2022).

7. Давыдов С.Г. Исследования медиа и коммуникаций: теории, практики, исследовательские перспективы [Электронный ресурс]: сб. трудов III межвуз. научно-практ. конф. бакалавров, магистрантов и аспирантов / С.Г. Давыдов. – М.: Издательство ВШЭ, 2017. – URL: <https://books.google.kg/books?id=uhZfDwAAQBAJ&pg=PT226&lpg=PT226&dq=#v=onepage&q&f=false> (дата обращения: 20.03.2022).

8. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – URL: <https://cdn1.ozone.ru/multimedia/1008797468.pdf> (дата обращения: 20.03.2022).

9. Лавриненко, В.Н. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышова; под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой. 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – URL: [https://studme.org/1584072027255/psihologiya/psihologiya\\_i\\_etika\\_delovogo\\_obscheniya](https://studme.org/1584072027255/psihologiya/psihologiya_i_etika_delovogo_obscheniya) (дата обращения: 20.03.2022).

10. Чеснов Р.А. Управление коммуникациями в организационном поведении на малом предприятии» (на примере ОсОО «Кеттик»): выпускная квалификационная работа бакалавра / Р.А. Чеснов. – Бишкек: КPCY, 2021. – 74 с.

## References

1. Voronkov A.N. Slovar' po menedzhmentu [Tekst]: uchebnoye posobiye/ A.N. Voronkov, T.V. Kolosova. – N. Novgorod: NNGASU, 2013. – 125 s.
2. Yermakov D. YU. Osobennosti marketingovykh kommunikatsiy na rynke B2B / D. YU. Yermakov // Molodoy uchenyy. 2018. № 20 (206). – S. 229–231.
3. Peshkova O.A. Sistema kommunikatsiy organizatsii / O.A. Peshkova // Molodoy uchenyy. 2013. № 11 (58). – S. 432–434.
4. Venediktova T.D. Osnovy teorii kommunikatsii [Elektronnyy resurs]: uchebnyk i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata / T.D. Venediktova [i dr.]; pod red. T.D. Venediktovoy, D.B. Gudkova. – M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2017. URL: <https://urait.ru/bcode/398671> (data obrashcheniya: 19.03.2022).
5. Gabuyev S.V. Elektronnoye pravitel'stvo: problemy effektivnogo politicheskogo upravleniya [Elektronnyy resurs]: dissertatsiya / S.V. Gabuyev. – M., 2018. URL: [https://mgimo.ru/science/diss/Gabuev\\_diss.pdf](https://mgimo.ru/science/diss/Gabuev_diss.pdf) (data obrashcheniya: 20.03.2022).
6. Gvozdannaya N.V. Gosudarstvo i biznes: mediadialog / N.V. Gvozdannaya // Vestnik Moskovskogo universiteta. 2015. № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-i-biznes-mediadialog/viewer> (data ob-rashcheniya: 20.03.2022).
7. Davydov S.G. Issledovaniya media i kommunikatsiy: teorii, praktiki, issledovatel'skiye per-spektivy [Elektronnyy resurs]: sbornik trudov III Mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii bakalavrov, magistrantov i aspirantov / S.G. Davydov. – M.: Izdatel'stvo VSHE, 2017. – URL: <https://books.google.kg/s?id=uhZfDwAAQB AJ&pg=PT226&lpg=PT226&dq#v=onepage&q&f=false> (data obrashcheniya: 20.03.2022).
8. Konovalenko M. YU. Teoriya kommunikatsii [Elektronnyy resurs]: uchebnyk dlya bakalavrov / M. YU. Konovalenko, V.A. Konovalenko. 2-ye izd., pererab. i dop. – M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2014. – URL: <https://cdn1.ozone.ru/multimedia/1008797468.pdf> (data obrashcheniya: 20.03.2022).
9. Lavrinenko V.N. Psikhologiya i etika delovogo obshcheniya [Elektronnyy resurs]: uchebnyk i praktikum dlya akademicheskogo

bakalavriata / V.N. Lavrinenko, L.I. Chernyshova; pod red. V.N. Lavrinenko, L.I. Chernyshovoy. 7-ye izd., pererab. i dop. – M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2015. – URL:[https://studme.org/1584072027255/psihologiya/psihologiya\\_i\\_etika\\_delovogo\\_obscheniya](https://studme.org/1584072027255/psihologiya/psihologiya_i_etika_delovogo_obscheniya) (data obrashcheniya: 20.03.2022).

10. Chesnov R.A. Upravleniye kommunikatsiyami v organizatsionnom povedenii na malom predpriya-tii» (na primere OsOO «Kettik») [Tekst]: vypusknaya kvalifikatsionnaya rabota bakalavra / R.A. Chesnov. – Bishkek: KRSU, 2021. – 74 s.



**Адылбек кызы Аяна,**  
студентка IV курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Управление  
маркетингом»)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
**Е.С. Островская**

## **РЕКЛАМА И ЕЕ РОЛЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается взаимосвязь рекламы в условиях глобализации, а также ее роль, основные функции рекламы. В статье показаны периоды развития рекламы по годам в условиях глобализации. Отражается в статье важность рекламы, как инструмента в условиях глобализации, помогающий компаниям продвигать свои продукты и услуги на мировых рынках.

**Ключевые слова:** реклама, глобализация, digital, бизнес, международный маркетинг, бренд, культура, международная компания, рынок рекламы, продвижение, социальные сети, новые технологии, мировой рынок.

**Annotation.** The article examines the relationship between advertising in the context of globalization, as well as its role and main functions. The article shows the periods of development of advertising by year in the context of globalization. The importance of advertising as a tool for companies to promote their products and services in global markets is reflected in the article, including the use of digital technologies and social media.

**Keywords:** advertising, globalization, digital, business, international marketing, brand, culture, international company, advertising market, promotion, social media, new technologies, global market.

В условиях глобализации реклама играет важную роль в продвижении продуктов и услуг на мировых рынках. Глобализация способствует увеличению конкуренции, и реклама помогает компаниям выделиться на фоне конкурентов и привлечь внимание потенциальных клиентов.

Однако глобализация также приводит к разнообразию культур и языков, что создает новые проблемы для рекламных кампаний. Рекламодатели должны учитывать культурные различия и переводить свои рекламные сообщения на разные языки и культуры.

Кроме того, глобализация приводит к появлению новых форм рекламы, таких как интернет-реклама и социальные сети. Эти новые формы рекламы позволяют компаниям достигать более широкой аудитории и получать обратную связь от потребителей.

Далеко не секрет, что процесс глобализации охватил различные сферы человеческой деятельности, включая рекламу. Развитие новых средств массовой информации, технологический прогресс, наращивание многонациональных компаний и быстрое распространение интеграционных процессов в экономике через торговые отношения являются результатом всемирного продвижения товаров.

Изучение данного вопроса подчеркивает, что глобализация стала важным фактором при создании новых стандартов и требований для развития рекламы.

Реклама играет важную роль в условиях глобализации, поскольку она позволяет компаниям расширять свой бизнес и привлекать новых клиентов в различных частях мира. Глобализация представляет собой процесс увеличения международной торговли и интеграции различных национальных экономик. В этом контексте реклама имеет несколько важных функций.

Первая функция рекламы – создание осведомленности о продукте или услуге. Реклама позволяет потребителям узнать о новых продуктах и услугах, которые могут быть полезными для них. Она также помогает предприятиям привлекать внимание к своим продуктам на международном уровне и создавать узнаваемый бренд.

Вторая функция рекламы – повышение лояльности к бренду. Реклама помогает компаниям установить связь с потребителями и создать положительный имидж. Когда потребители становятся лояльными к бренду, они склонны выбирать его продукты даже в условиях сильной конкуренции.

Третья функция рекламы – расширение рынков сбыта. Реклама позволяет компаниям привлекать новых клиентов и расширять свой бизнес за пределы национальных границ. Благодаря рекламе компании могут достичь новых рынков и увеличить свою долю на рынке.

Четвертая функция рекламы – повышение конкурентоспособности. В условиях глобализации рынок становится все более конкурентным. Реклама позволяет компаниям выделиться на фоне конкурентов, создать свой уникальный имидж и продавать свои продукты и услуги более эффективно.

Помимо всего этого особенно важно, что глобализация требует от рекламного маркетинга разработки новых концепций, учитывающих культурное разнообразие, но в то же время стимулирует производство более универсальных продуктов. Это противоречие необходимо решать в культурном, социальном и экономическом аспектах.

По мнению Амблера Тима: «глобальная перспектива рекламы напрямую связана с культурным и социальным развитием, влияющим на курс, который следует предпринять для привлечения глобальных потребителей и продвижения продукта на международный рынок»<sup>1</sup>.

В частности, исследователи утверждают, что «рекламодатель, который хочет общаться с иностранным потребителем, должен учитывать среду, которая влияет на вкусы, отношение и образ мыслей людей»<sup>2</sup>. Интерпретируя это утверждение можно отметить, что процесс интеграции, информационная и политическая экспансия должны способствовать созданию культурно конку-

---

<sup>1</sup> Дихтль Е. и Хершген Х. Основы маркетинга. Второе европейское издание. 2005. – 359 с.

<sup>2</sup> Дихтль Е. и Хершген Х. Основы маркетинга. Второе европейское издание. 2005. – 359 с.

рентоспособных рекламных кампаний, которые бы самым глубоким образом учитывали национальные и социальные требования.

Подобно тому, как глобализация влияет на принципы рекламы, рекламная индустрия играет ощутимую роль в развитии экономических и культурных изменений. В частности, рекламные агентства подверглись транснационализации за счет прямых иностранных инвестиций, что привело к созданию глобального рекламного подхода.

В таблице 1 приведены некоторые важные этапы развития рекламы в условиях глобализации.

Таблица 1 – Этапы развития рекламы по годам в условиях глобализации

<b>Годы</b>	<b>Описание</b>
1980-е	Расширение глобальных медиа-компаний и транснациональных корпораций. Развитие телевизионной рекламы и начало компьютерной рекламы
1990-е	Развитие интернета и появление новых форм рекламы, таких как баннеры, контекстная реклама, электронная почта и т. д. Увеличение объемов международной торговли и появление новых глобальных маркетинговых сетей
2000-е	Рост социальных сетей, увеличение объемов интернет-трафика, мобильной связи и развитие мобильной рекламы. Усиление конкуренции на мировых рынках и увеличение затрат на маркетинг
2010-е	Развитие алгоритмов машинного обучения, улучшение таргетинга и персонализации рекламы. Увеличение значимости влияния мнений потребителей и развитие воздействия социальных медиа на потребительское поведение
2020-е	Увеличение значимости видеорекламы, развитие и использование виртуальной и дополненной реальности для продвижения товаров и услуг. Развитие новых форм экспериментального маркетинга и улучшение аналитики данных для эффективного измерения результативности рекламы

Однако следует отметить, что развитие рекламы в условиях глобализации является непрерывным и динамичным процессом, который продолжается и в настоящее время.

Глобализация и реклама имеют тесную взаимосвязь, как и упоминалось ранее, которая проявляется на разных уровнях, о чем свидетельствуют следующие примеры:

*Международная реклама:* благодаря глобализации компании могут продвигать свои продукты и услуги на международном уровне, что позволяет использовать единую рекламную кампанию, это позволяет привлекать новых клиентов, создавать единый имидж бренда и расширять свой бизнес за пределами своей страны. К примеру, компания Coca-Cola применяет подобный подход для продвижения своего бренда и привлечения новых потребителей.

*Глобальные тенденции:* глобализация влияет на разработку маркетинговых стратегий, учитывая глобальные тенденции, такие как социальные, экономические и политические изменения в разных странах. Это помогает компаниям адаптировать свою рекламу к местным особенностям и потребностям пользователей в разных культурах, что создает более эффективную рекламу.

*Цифровая реклама:* с развитием интернета и социальных сетей цифровая реклама стала важным инструментом для компаний, позволяя им достигать аудитории в разных частях мира. Глобализация также способствовала развитию цифровой рекламы, позволяя компаниям использовать различные платформы, такие как Google AdWords и Facebook Ads для размещения рекламы в разных странах, настраивая ее на местоположение, интересы и поведение пользователей.

*Мировые события:* глобализация и реклама также связаны через мировые события, такие как спортивные чемпионаты и крупные конференции, которые компании часто используют в своих рекламных кампаниях, чтобы привлечь внимание к своим продуктам и услугам.

На рисунке 1 приведен рост расходов на рекламу в условиях глобализации:

Rank	Marketer	Headquarters	Category	2017 total worldwide advertising spending	Percent change vs. 2016
1	Alibaba Group Holding	China	Retail	\$2.7B	105%
2	Tencent Holdings	China	Entertainment and media	2.0B	46
3	Viacom	U.S.	Entertainment and media	1.3B	35
4	Kering	France	Apparel	1.4B	34
5	Alphabet (Google)	U.S.	Entertainment and media	5.1B	32

Рисунок 1 – Компании с крупнейшими расходами на рекламу за 2017 год, данные Ad Age<sup>1</sup>

«Рейтинг Ad Age базируется на оценке денег, потраченных на рекламные кампании в различных форматах, включая продвижение в местах продаж.

Больше всего в рекламу в 2017 году вложили компании, предлагающие продукты для дома и личного ухода, – \$51,6 млрд. На втором месте расположились автомобильные компании с результатом в \$47,1 млрд, на третьем – представители индустрии развлечений и медиа (\$29,6 млрд).

### **Мобайл и digital – главные источники роста**

В 2017 году digital остается главным драйвером инноваций в отношениях между брендами и потребителями. Эксперты полагают, что рекламные расходы в мобайле опередят десктоп в объеме глобальных рекламных инвестиций, составив 56 % – \$ 116,1 млрд в денежном выражении. Количество мобильных подписчиков достигнет 4 млрд к 2025 году. Около трети потребителей

<sup>1</sup> Электронный ресурс. URL: <https://www.tadviser.ru/>

сообщают, что смартфон является их основным источником контента. Специалисты прогнозируют дальнейшее укрепление этой тенденции.

Кроме того, предполагалось, что в 2018 г. digital станет основным медиа, впервые обогнав ТВ по объему рекламных инвестиций. Ожидалось, что доля digital достигнет 37,6 % (34,8 % в 2017 г.), что эквивалентно \$215,8 млрд. Доля ТВ составит 35,9 % (37,1 % в 2017 г.). Контекстная реклама в 2018 году опередит традиционные печатные СМИ (газеты и журналы). Принт находится на нисходящей траектории уже несколько лет, его доля упадет до 13,8 % от общего объема расходов в 2018 году (15,1 % в 2017 г.), в то время как контекстная реклама вырастет до 14,6 % (13,6 % в 2017 г.)<sup>1</sup>.

Таким образом, можно наблюдать взаимосвязь рекламы и глобализации. Поскольку развитие digital сферы и мобайла это часть глобализации, причем очень важная.

С развитием интернета и мобильных устройств появилась возможность мгновенного доступа к информации и связи с людьми по всему миру, что привело к ускорению процесса глобализации.

Цифровая сфера и мобильные технологии дали возможность компаниям и предпринимателям легче вести бизнес в других странах, благодаря быстрому и надежному обмену информацией. Они также облегчили доступ к международной торговле, повысили эффективность производства и расширили возможности для обучения и развития.

Глобализация означает расширение международных связей и интеграцию различных экономик в мировую экономическую систему. В результате глобализации происходит увеличение мирового рынка, что может оказать влияние на рекламу.

Во-первых, глобализация способствует расширению границ компаний и созданию глобальных брендов. Это означает, что компании должны использовать глобальные маркетинговые кампании и рекламные стратегии, чтобы удовлетворить потребности разных стран и регионов. Например, Coca-Cola или McDonald's имеют глобальный бренд и проводят единые рекламные кампании по всему миру.

---

<sup>1</sup> Электронный ресурс: URL: <https://www.tadviser.ru/>

Во-вторых, глобализация позволяет компаниям использовать новые технологии для проведения рекламных кампаний. С развитием интернета и социальных сетей компании имеют возможность проводить глобальные цифровые кампании, которые позволяют эффективно достигать миллионов людей по всему миру.

В-третьих, глобализация также влияет на выбор рекламных каналов. Некоторые страны и регионы могут предпочитать различные каналы коммуникации, такие как телевидение, радио, печатные издания, или социальные сети. Компании должны адаптироваться к этим местным предпочтениям и использовать различные каналы рекламы, чтобы быть эффективными.

В целом, глобализация оказывает значительное влияние на рекламу, требуя от компаний более широких и адаптивных рекламных кампаний, использования новых технологий и выбора эффективных каналов рекламы в разных странах и регионах.

Таким образом, все это указывает на то, реклама тесно переплетена с глобальными концепциями, глобальными исследовательскими работами и глобальными стандартизированными кампаниями. Таким образом, реклама и глобализация стали взаимозависимыми, поскольку они обе основаны на учете культурных, пространственных и экономических характеристик социальной организации.

Однако важно понимать, что реклама не может заменить качество продукта или услуги. Если продукт не удовлетворяет потребности клиентов, реклама не сможет исправить эту ситуацию. Кроме того, реклама может стать причиной нежелательных последствий, таких как навязывание потребителю ненужных продуктов или недобросовестное использование рекомендаций.

В итоге, реклама является важным инструментом в условиях глобализации, помогающим компаниям продвигать свои продукты и услуги на мировых рынках. Однако для успешной рекламной кампании необходимо учитывать культурные различия и использовать разнообразные формы ее подачи для достижения наибольшей аудитории.

### Список литературы

1. Маркетинг отношений: учеб. пособие [Текст] / А.В. Мартышев. – Владивосток: ДГУ, 2011. – 308 с.
2. Маслов В. О роли маркетинга в деятельности предприятия [Текст] / В. Маслов // Маркетинг в России и за рубежом, 2009. – 379 с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента на XXI век [Текст]. Изд-во Диалектика, 2002 – 272 с.
4. Голубкова Е. Интегрированные маркетинговые коммуникации [Текст]: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2017. – 364
5. Горштейн М. Современный маркетинг [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 404 с.
6. Короткова Т. Маркетинг инноваций [Текст]: учебник и практикум. Изд. 2-е. – М.: Юрайт, 2017. – 274 с.
7. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Дж. Основы маркетинга [Текст]. 5-е европейское изд. – М.: Вильямс, 2017. – 752 с.
8. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: учебник, 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2017 – 300 с.
9. Романенкова О. Интернет-маркетинг [Текст]: учебник. – М.: Юрайт, 2017 – 288 с.
10. Годин А.М. Маркетинг [Текст]: учебник для бакалавров. 12-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 656 с.
11. Божук С. Маркетинговые исследования [Текст]: учебник. – М.: Юрайт, 2017 – 80 с.
12. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов. Практический курс [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 474 с.
13. Синяева И.М. Практикум по маркетингу [Текст]: практикум / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
14. URL:[https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_r/abc\\_advertising/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/abc_advertising/)
15. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/reklama-v-aspekte-globaliza>

16. URL:[https://studme.org/154171/marketing/reklama\\_kontekste\\_globalizatsii](https://studme.org/154171/marketing/reklama_kontekste_globalizatsii)
17. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-rynok-onlayn-reklamy-i-otrazhenie-ego-tendentsiy-v-ssha>

### References

1. Martyshev, A.V. (2011). Marketing relations: textbook. Vladivostok: DGU. 308 p.
2. Maslov, V. (2009). The role of marketing in enterprise activity. In Marketing in Russia and abroad (pp. 379). 379 p.
3. Drucker, P. F. (2002). The tasks of management for the XXI century. Dialectics Publishing. 272 p.
4. Golubkova, E. (2017). Integrated marketing communications: textbook and workshop. Moscow: Yurayt. 364 p.
5. Gorstein, M. (2017). Modern marketing. Moscow: Dashkov and Co. 404 p.
6. Korotkova, T. (2017). Marketing of innovations: textbook and workshop. 2nd ed. Moscow: Yurayt. 274 p.
7. Kotler, F., Armstrong, G., Wong, V., & Sanders, D. (2017). Principles of marketing. 5th European ed. Moscow: Williams. 752 p.
8. Mazilkina, E. I. (2017). Marketing in industries and spheres of activity: textbook. 2nd ed. Moscow: Dashkov and Co. 300 p.
9. Romanenkova, O. (2017). Internet marketing: textbook. Moscow: Yurayt. 288 p.
10. Godin, A. M. (2017). Marketing: textbook for bachelors. 12th ed. Moscow: Dashkov and Co. 656 p.
11. Bozhuk, S. (2017). Marketing research: textbook. Moscow: Yurayt. 80 p.
12. Golubkov, E. P. (2019). Marketing for professionals: practical course: textbook and workshop for bachelors and masters. Moscow: Yurayt. 474 p.
13. Sinyayeva, I. M., Zemlyak, S. V., & Sinyayev, V. V. (2016). Marketing workshop: workshop. Moscow: Dashkov and Co. 240 p.
14. URL:[https://www.marketech.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_r/abc\\_advertising/](https://www.marketech.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/abc_advertising/)

15. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/reklama-v-aspekte-globaliza>
16. URL:[https://studme.org/154171/marketing/reklama\\_kontekste\\_globalizatsii](https://studme.org/154171/marketing/reklama_kontekste_globalizatsii)
17. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-rynok-onlayn-reklamy-i-otrazhenie-ego-tendentsiy-v-ssha>



**Четверикова Татьяна,**  
студентка III курса КРСУ  
направления «Экономика»  
(профиль «Финансы и кредит»)

**Научный руководитель:**  
старший преподаватель  
*Н.А. Раевская*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАСХОДОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА**

*Аннотация.* В статье рассматриваются понятие, роль, проблемы и пути совершенствования расходов государственного бюджета.

*Ключевые слова:* расходы государственного бюджета, программное бюджетирование.

*Annotation.* The article discusses the concept, role, problems and ways to improve the state budget expenditures.

*Key words:* state budget expenditures, program budgeting.

Расходы государственного бюджета представляют собой затраты государства, которые возникают при выполнении государством его функций. Эти затраты являются экономическими отношениями, на основе которых происходит процесс использования государством средств по разным направлениям. Поскольку государство учитывает интересы всех экономических субъектов, то расходы государственного бюджета охватывают полностью всю экономику.

Согласно Бюджетному кодексу Кыргызской Республики от 16 мая 2016 года № 59, под «расходами государственного бюджета» понимают денежные средства, предназначенные для покрытия расходных обязательств, в соответствии с разграничением полно-

мочий государственных органов и органов местного самоуправления» [4].

Экономическая сущность расходов заключается в разных видах расходов государственного бюджета. Структура бюджетных расходов устанавливается ежегодно и зависит от экономической ситуации и общественных приоритетов.

Согласно основным направлениям фискальной политики Кыргызской Республики на 2023–2027 годы, основную долю расходов государственного бюджета в 2022 году составляли общие расходы – 314 млрд сомов (50 %) (рисунок 1). Под *текущими расходами государственного бюджета* понимают расходы, которые обеспечивают текущее функционирование деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, бюджетных учреждений, оказание государственной поддержки другим бюджетам в виде дотаций, субвенций и субсидий, текущие расходы на 2022 год составили 264,4 млрд сомов (42 %). *Капитальные расходы* обеспечивают текущую инновационную и инвестиционную деятельность, капитальные расходы на 2022 год составили 49,6 млрд сомов (8 %): из них капитальные расходы из

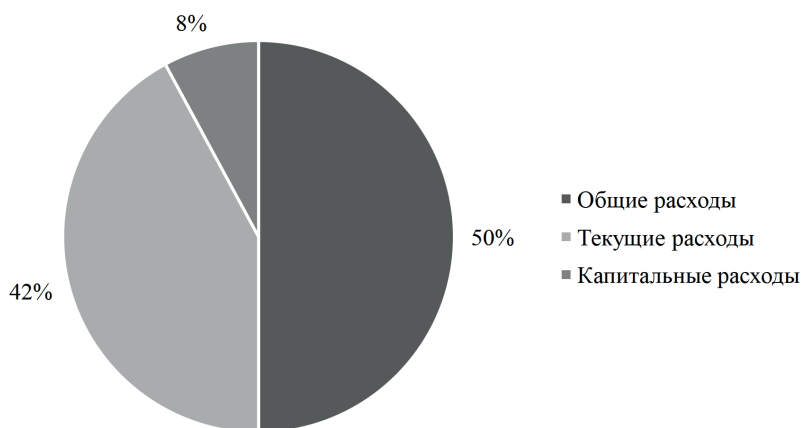


Рисунок 1 – Структура расходов государственного бюджета Кыргызской Республики по видам [12]

внешних источников составили 26,1 млрд сомов, из внутренних источников – 23,5 млрд сомов.

Социально-экономическая значимость расходов государственного бюджета проявляется в направлениях расходования средств. Можно выделить следующие направления, которые оказывают наиболее эффективное влияние на экономику страны:

1. Поддержка национальной безопасности страны.
2. Развитие внешней торговли.
3. Поддержание доходов и занятости в отдельных отраслях.
4. Поддержание и сохранение определенных видов производства и территорий.

*Общие расходы* предполагают классификацию по направлениям расходов государственного бюджета. На 2021 год структура общих расходов государственного бюджета Кыргызской Республики была следующей: расходы на госуслуги общего назначения, оборону и правопорядок составили 57,7 млрд сомов (27 %), на социальные услуги, включая трансферты ФОМС и СФ – 110,8 млрд сомов (52 %), и на реальный сектор – 43,1 млрд сомов (21 %) (рисунок 2).

Если рассматривать размер расходов государственного бюджета в целом, то безусловно есть тенденция роста расходов, причем большой удельный вес в структуре расходов государственного бюджета Кыргызской Республики на 2021 год занимает г. Бишкек – 9418,5 млн сомов (39 %); Джалал-Абадская область – 2956,8 млн сомов (12 %); Ошская область – 2601,4 млн сомов (11 %) (рисунок 3).

Многие государства сталкиваются с проблемой недостаточности средств и их эффективного распределения и использования для удовлетворения потребностей населения. Для решения этих проблем необходимо направлять средства на реализацию приоритетных программ и перераспределять неиспользованные или неэффективно используемые средства. Определение «эффективности» использования средств имеет разное значение на различных этапах бюджетного процесса, так при распределении средств эффективность заключается в направлении средств



Рисунок 2 – Структура расходов государственного бюджета Кыргызской Республики по секторам [12]

в приоритетные отрасли, при конечном использовании средств – в полученном результате. Для повышения эффективности использования средств бюджета используется внедрение *программного бюджетирования*. В Кыргызской Республике также используется система программного бюджетирования, эффективность данной системы доказана на практике таких стран как США, в которых впервые было введено это понятие в 1965 году, а внедрение системы программного бюджетирования, ориентированного на результат, произошло в 1947 году. Франция закон программирования общественных финансов приняла в 2008 году.

Под «*программным бюджетированием*» понимают методологию планирования, исполнения и контроля за исполнением бюджета, которая обеспечивает взаимосвязь процесса распределения государственных расходов с результатом реализации программ, разрабатываемых на основе стратегических целей с учетом приоритетов государственной политики, общественной значимости ожидаемых и конечных результатов использования бюджетных средств» [5]. Основной целью программного бюджетирования является повышение социально-экономической эффективности

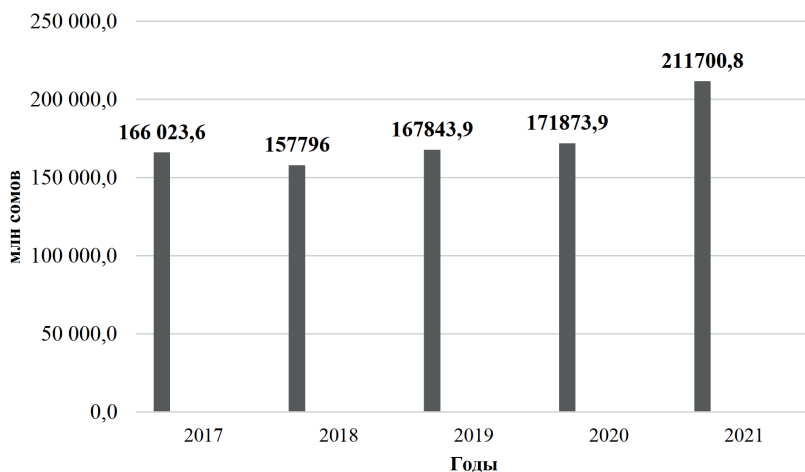


Рисунок 3 – Динамика расходов государственного бюджета Кыргызской Республики (млн сомов) [1]

расходов, основу программного бюджетирования составляет программная классификация расходов. Для эффективного исполнения программного бюджетирования необходимо повышать качество процесса планирования, бюджетирования, отчетности и аудита.

Внедрение программного бюджетирования в Кыргызской Республике началось в 2011 году, когда в этот проект были включены 6 отраслевых министерств, которые в 2012–2014 годах представили свои бюджеты по бюджетным мерам и программам с распределением средств по ним, указанием индикаторов результативности и их целевых значений. Для усиления взаимосвязи бюджета со стратегическими целями каждый год расширяется список министерств и ведомств, которые должны предоставлять бюджеты в программном формате.

В соответствии с Постановлением Правительства Кыргызской Республики «О мониторинге и оценке эффективности бюджетных программ» Министерством финансов КР проведена оценка эффективности бюджетных программ за 2021 год таких министерств как Министерство здравоохранения и Министерство транспорта и коммуникаций. По результатам этой оценки

степень эффективности реализации бюджета по программной основе Министерства здравоохранения Кыргызской Республики составляет 75,5 баллов, что соответствует средней степени. По данному министерству целевые значения большинства индикаторов результативности выполнены более чем на 5 %, по некоторым индикаторам наблюдалось либо невыполнение, либо перевыполнение. По результатам оценки степень эффективности реализации бюджета по программной основе Министерства транспорта и коммуникаций также соответствует средней степени и составляет 79,2 балла, целевые значения 3 из 58 индикаторов результативности не были достигнуты. По результатам оценки этих двух министерств можно выделить одну основную проблему: низкую взаимосвязь между финансированием и целевыми значениями индикаторов результативности бюджетных мер, и, следовательно, низкое качество определения целевых значений индикаторов результативности по некоторым бюджетным мерам (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты оценки эффективности бюджетных программ Министерства здравоохранения и Министерства транспорта и коммуникаций Кыргызской Республики за 2021 год [2]

Критерий оценки	Министерство здравоохранения		Министерство транспорта и коммуникаций	
	Значение	Баллы	Значение	Баллы
Достижение целевого значения индикатора результативности	136,1	22,5	111,9	27,1
Достижение целевого значения индикатора результативности	144,2	22,3	115,9	26,8
Степень динамики целевых значений индикаторов результативности бюджетных программ и мер	154,9	23,5	113,6	17,8
Качество планирования бюджетных программ		10		10
<b>Вычет баллов</b>		2,8		2,6
<b>Общая оценка</b>		<b>75,5</b>		<b>79,2</b>

Поскольку перед нами стоит задача раскрытия основных проблем эффективного использования средств государственного бюджета, следует разбить эти проблемы на два блока: проблемы планирования и проблемы эффективного использования средств государственного бюджета. Для создания условий устойчивого социально-экономического развития регионов Кыргызской Республики необходимо уделять больше внимания процессу планирования государственного бюджета, поскольку именно этот процесс обеспечивает оценку объемов доходов местных бюджетов и расчет средств, которые необходимо выделить на обеспечение исполнения расходов государственного бюджета. Для этого необходимо учитывать специфику социально-экономических, политических, природно-климатических и институциональных факторов, присущих каждой области. Если рассматривать общегосударственную тенденцию и областные особенности бюджетного планирования, то можно выделить следующие основные проблемы:

1. Отсутствие регламентации многих аспектов и вопросов бюджетного планирования в законах и иных правовых актах, а также частое внесение изменений в них.

2. Внедрение новаций без объективной оценки готовности конкретной области к работе в новых условиях.

3. Недостаточный опыт прогнозирования потребности в государственных услугах по различным видам услуг (особенно в социальной сфере).

4. Недостаточный уровень взаимодействия между органами государственной власти с органами местного самоуправления.

5. Частые изменения в структуре областных органов исполнительной власти в целом, а также во внутренней структуре областного финансового органа (данные изменения обусловлены частой сменой руководства).

6. Различный уровень развития бюджетного планирования в муниципальных образованиях области, неоднородный кадровый состав и опыт профессиональной деятельности специалистов администраций муниципальных образований.

7. Необходимость сочетания текущих потребностей и стратегических интересов области в процессе обоснования плановых расходов.

Проблема повышения эффективности бюджетных расходов на всех уровнях бюджетной системы является одной из важных в бюджетной реформе. Изучив опыт зарубежных стран в повышении эффективности расходов государственного бюджета, а также проанализировав полученные результаты оценки эффективности расходования средств государственного бюджета некоторых из министерств Кыргызской Республики, можно выделить такие важные и актуальные проблемы, как:

1. Осуществление расходов государственного бюджета по программно-целевому методу, правовое регулирование которого недостаточно проработано, а правоприменительная практика отсутствует.

2. Низкая эффективность бюджетных расходов.

3. Отсутствие юридической ответственности за неэффективное использование бюджетных средств.

Рассмотрев ряд основных проблем, связанных с планированием и эффективностью расходов государственного бюджета, можно сделать вывод, что все они сводятся к определению частей расходов по каждой статье бюджета, а также к рациональному распределению и использованию этих средств. Для того чтобы реализация бюджетных средств способствовала решению всех социально-экономических задач, необходимо опираться на результативность отдельных отраслей экономики и статей бюджета, которые касаются данных отраслей и отталкиваться от оценивания потребностей по каждому направлению.

Следует еще раз отметить, что часто понятие эффективности связывают с сопоставлением доходов и расходов, хотя именно целевое использование средств определяет ее конечный результат. Для решения проблем повышения эффективности расходов государственного бюджета необходимо установить границы финансового экономического контроля со стороны государства, поскольку именно государственный контроль позволяет дать гарантию соответствия планов и фактически достигнутых результатов.

Также можно выделить несколько направлений по повышению эффективности расходов государственного бюджета. Первое направление предполагает работу по инвентаризации бюджетных обязательств, которая необходима для выявления и отмены тех нормативных актов, финансирование которых не способствует увеличению темпов роста экономики и социальной сферы.

Второе направление включает в себя разработку и внедрение системы распределения бюджетных средств по программам, нацеленным на решение острых социально-экономических задач (создание строгих принципов отбора программ, установление системы оценки эффективности осуществления программ и т. д.).

Третье направление связано с переводом финансирования государственных и муниципальных потребностей на конкурсную основу и создание условий для честной конкуренции.

Четвертое направление связано с сокращением государственного сектора переводом какой-то его доли в частный, что можно рассматривать как одно из направлений повышения эффективности расходов государственного бюджета, но оно имеет ряд спорных вопросов. Можно отметить, что этот перевод может затронуть преимущественно социальную сферу и сферу образования.

Пятое направление предполагает совершенствование отчетности, обусловленное установлением полного охвата государственных и муниципальных образований бюджетными и внебюджетными средствами отчетности.

Установление ориентиров для определенных ассигнований также будет способствовать росту эффективности расходования средств бюджета, поскольку позволит снизить нагрузку с государственных и муниципальных организаций путем возмещения им расходов, связанных с оказанием услуг определенной категории граждан, которым эти услуги предоставляются на безвозмездной основе.

Последнее направление связано с улучшением системы казначейского исполнения и контроля за расходованием бюджетных средств на уровне государственного и местных бюджетов. В рамках совершенствования системы исполнения и контроля можно предложить следующие ориентиры:

1. Повышение прозрачности и справедливости системы распределения финансовой помощи.
2. Конкретизация и закрепление на законодательном уровне порядка и условий выделения трансфертов.
3. Улучшение процедуры финансового контроля в областях с высоким дотационным уровнем.
4. Объективизация расчета трансфертов.

Поскольку уже было сказано о проблеме определения эффективности, следует отметить, что правильная постановка целей играет немаловажную роль. Со стороны нашего государства отсутствует значительная поддержка реального сектора, хотя он играет ключевую роль для роста экономики. Поэтому мы предлагаем следующие цели в рамках использования средств государственного бюджета, которые будут способствовать поддержке реального сектора:

1. Сокращение объемов бюджетных средств, которые направлены на прямое субсидирование отраслей экономики.
2. Направление бюджетных средств на финансирование исследований, способствующих развитию экономического и научного потенциала страны.
3. Прекращение финансирования неэффективных производств.
4. Внедрение новых методов размещения на конкурсной основе бюджетных средств (особенно в сфере энергетики, промышленности и строительства).
5. Финансирование издержек транспортных организаций.
6. Повышение прозрачности проводимых операций и рационализация государственных программ в сфере сельского хозяйства.
7. Перевод организаций коммунальной сферы и частный сектор.

### **Список литературы**

1. URL:<http://www.stat.kg>.
2. URL:<https://minfin.kg/>
3. Алиев У.И. Некоторые проблемы оценки эффективности бюджетных расходов // Региональная экономика: теория и прак-

тика. 2010. № 46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-problemy-otsenkieffektivnosti-byudzhetyh-rashodov> (дата обращения: 13.12.2022).

4. Бюджетный кодекс Кыргызской Республики от 16 мая 2016 года № 59.

5. Иванова Е.В. Зарубежный опыт управления расходами бюджета и возможность его применения в России в целях повышения эффективности использования бюджетных средств // Вестник ОмГУ. 2012. № 3 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-upravleniya-rashodami-byudzheta-i-vozmozhnostego-primeneniya-v-rossii-v-tselyah-povysheniya-effektivnosti> (дата обращения: 13.12.2022).

6. Инструкция «О порядке определения индикаторов результативности бюджетных программ и мер» от 30 декабря 2017 года № 854.

7. Истомина Н.А. Типичные проблемы бюджетного регулирования в субъекте Федерации: характеристика и последствия // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipichnye-problemy-byudzhethnogo-planirovaniya-v-subekte-federatsiiharakteristika-i-posledstviya> (дата обращения: 13.12.2022).

8. Крохина Ю.А. Эффективное расходование бюджетных средств: состояние и перспективы совершенствования правового регулирования // Экономика. Право. Общество. 2018; (1):85–91. URL: <https://epo.rea.ru/jour/article/download/212/205>.

9. Манахова И.В., Лузгина К.С. Влияние государственных расходов на экономическую безопасность // Вестник Саратовского госуд. социально-экономического ун-та. 2020. № 1 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-gosudarstvennyh-rashodov-na-ekonomicheskuyu-bezopasnost> (дата обращения: 13.12.2022).

10. Мандражи З.Р., Сарихалилова Э.Н. Основные направления совершенствования системы бюджетного планирования расходов // Таврический научный обозреватель. 2017. № 2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-sovershenstvovaniya-sistemy-byudzhethnogo-planirovaniyarashodov> (дата обращения: 13.12.2022).

11. Манжула Т.Ю. Роль Государственного бюджета в социально-экономическом развитии государства // Вестник Евразийской науки. 2020. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/61ECVN520.pdf>.

12. Основные направления фискальной политики Кыргызской Республики на 2023–2027 годы.

13. Крадинов П.Г. Оценка эффективности программных расходов [Электронный ресурс]: URL: [https://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/1/statii/2011\\_01\\_08.pdf](https://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/1/statii/2011_01_08.pdf)

14. Платошечкина С.Ю. Об оценке эффективности использования государственных расходов // Научные записки НГУЭУ. 2009. № 3. URL: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2009\\_3/5.pdf](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2009_3/5.pdf).

15. Постановление Правительства Кыргызской Республики «О мониторинге и оценке эффективности бюджетных программ» от 28 января 2019 года №17.

16. Указ Президента Кыргызской Республики от 2 декабря 2021 года УП № 541 «О мерах по оптимизации расходов республиканского бюджета, повышению эффективности использования бюджетных средств государственными органами и органами местного самоуправления».

## References

1. URL:<http://www.stat.kg>.
2. URL:<https://minfin.kg/>
3. Aliev U.I. Some problems of assessing the effectiveness of budgetary expenditures // Regional Economics: Theory and Practice. 2010. No. 46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-problemy-otsenkieffektivnosti-byudzhetyh-rashodov> (date of access: 12/13/2022).
4. Budget Code of the Kyrgyz Republic dated May 16, 2016 No. 59.
5. Ivanova E. V. Foreign experience in managing budget expenditures and the possibility of its application in Russia in order to improve the efficiency of using budgetary funds. Vestnik OmGU. 2012. No. 3 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-upra>

vleniya-rashodami-byudzheta-i-vozmozhnostego-primeneniya-v-rossii-v-tselyah-povysheniya-effektivnosti (date of access: 13.12.2022).

6. Instruction “On the procedure for determining the performance indicators of budget programs and measures” dated December 30, 2017 No. 854.

7. Istomina N.A. Typical problems of budgetary regulation in a constituent entity of the Federation: characteristics and consequences // Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipichnye-problemy-byudzhethnogo-planirovaniya-v-subekte-federatsiiharakteristika-i-posledstviya> (date of access: 12/13/2022).

8. Krokhtina Yu.A. Efficient spending of budgetary funds: state and prospects for improving legal regulation. ECONOMY. RIGHT. SOCIETY. 2018;(1):85-91. URL: <https://epo.rea.ru/jour/article/download/212/205>

9. Manakhova I.V., Luzgina K.S. Influence of public spending on economic security // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2020. No. 1 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-gosudarstvennyh-rashodov-na/ekonomicheskuyu-bezopasnost> (date of access: 12/13/2022)

10. Mandrazhi Z.R., Sarikhalilova E.N. The main directions of improving the system of budgetary planning of expenditures // Tavrichesky scientific observer. 2017. No. 2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-sovershenstvovaniya-sistemy-byudzhethnogo-planirovaniya-rashodov> (Date of access: 12/13/2022)

11. Manzhula T.Yu. The role of the State budget in the socio-economic development of the state // Bulletin of the Eurasian Science. — 2020 №5. — URL: <https://esj.today/PDF/61ECVN520.pdf>

12. The main directions of the fiscal policy of the Kyrgyz Republic for 2023-2027.

13. Kradinov P.G. Evaluation of the effectiveness of program costs [Electronic resource]: URL: [https://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/1/statii/2011\\_01\\_08.pdf](https://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/1/statii/2011_01_08.pdf)

14. Platoshechkina S.Yu. On assessing the efficiency of the use of public spending// Scientific Notes of NSUEM 2009. No. 3URL: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2009\\_3/5.pdf](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2009_3/5.pdf)

15. Decree of the Government of the Kyrgyz Republic «On monitoring and evaluating the effectiveness of budget programs» dated January 28, 2019 No. 17

16. Decree of the President of the Kyrgyz Republic dated December 2, 2021 UE No. 541 «On measures to optimize the costs of the republican budget, increase the efficiency of the use of budgetary funds by state bodies and local governments».



**Плотникова Расита,**  
студентка III курса КРСУ  
направления «Экономика»  
(профиль «Финансы и кредит»)

**Научный руководитель:**  
старший преподаватель  
*Н.А. Раевская*

## **ТЕОРИЯ «Х И У» Д. МАКГРЕГОРА И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

*Аннотация.* Мотивация и поведение сотрудников были охарактеризованы как сильные факторы эффективности работы сотрудников. Теория МакГрегора – одна из самых признанных и влиятельных теорий, которая прекрасно объясняет взаимосвязь между этими факторами и фокусируется на управлении и организационном поведении. В частности, эта теория подчеркивает, что сотрудники характеризуются как тип X или тип Y, и мотивация достигается по-разному в зависимости от типа. В этой статье рассмотрены важные области теории МакГрегора для обсуждения того, как теория применяется на рабочем месте.

*Ключевые слова:* Теория МакГрегора, «Теория X», «Теория Y», управление, мотивация, эффективность работы.

Одной из основных функций менеджера является мотивация своей команды. Мотивация вдохновляет сотрудников на достижение желаемых целей и задач. Мотивированные сотрудники с большей вероятностью будут вести себя или действовать определенным образом, предназначенным для достижения групповых или организационных целей. «Теория X» и «Теория Y» представ-

ляют собой модели управления, описывающие различные подходы к управлению и мотивации.

В 1960-х годах социальный психолог Дуглас МакГрегор разработал «Теорию X» и «Теорию Y», чтобы объяснить, как убеждения менеджеров о том, что мотивирует их сотрудников, могут влиять на их стиль управления. Эти теории стали точкой отсчета для различных подходов к вопросам управления и организации человеческих ресурсов.

Согласно подходу МакГрегора, в значительной степени действия руководства неэффективны из-за ошибочных представлений менеджеров о мотивах поведения и природе человека в работе. Вместо анализа объективно существующей ситуации на предприятии, выявления ошибок в управлении, менеджеры часто склонны видеть источник всех бед в лени или глупости сотрудников, инертности их мышления и нежелании сотрудничать [4].

МакГрегор назвал авторитарный стиль руководства «Теория X». Его основной предпосылкой является предположение о том, что средний человек имеет врожденную неприязнь к работе и старается избегать ее, насколько это возможно.

Из-за этой врожденной неприязни к работе вы можете захотеть контролировать, принуждать и направлять большинство людей, чтобы заставить их прилагать необходимые усилия для достижения целей организации.

Обычный человек хочет, чтобы вы им руководили, поскольку у него мало амбиций, он избегает ответственности и прежде всего хочет финансовой безопасности.

Менеджер «Теории X» внимательно следит за своими сотрудниками, четко определяя задачи и обещая более высокую оплату или угрозу наказания в качестве средства мотивации. В соответствии с этими предположениями, менеджер может использовать авторитарные меры, что может привести к недоверию и обиде среди сотрудников. МакГрегор понял, когда такой подход может быть уместным, но представил его как ошибочный в управлении сотрудниками с социальными, эгоистическими потребностями.

По словам Д. МакГрегора, «многие работающие люди относятся к своей работе как к своего рода наказанию... и с таким

отношением к работе мы вправе ожидать, что они вряд ли захотят «наказывать» себя еще больше». Если работа не интересна сотруднику и не позволяет ему удовлетворить потребность в самовыражении, то он сможет использовать дополнительное вознаграждение только вне работы, в личной жизни для удовлетворения более высоких потребностей. В результате менеджеры вынуждены прибегать к созданию системы дополнительных поощрений и наказаний – политике «кнута и пряника». По этому поводу Д. МакГрегор написал: «Если работа не может удовлетворить потребности высокого порядка... обычное предоставление вознаграждения потеряет свою эффективность, что сделает использование угрозы наказания неизбежным... В этом штате люди настойчиво требуют повышения зарплаты. Все более важным становится приобретение материальных благ и услуг, которые все еще не могут полностью компенсировать неудовлетворенность другими, недоступными потребностями. Хотя деньги как средство удовлетворения потребностей высокого порядка также имеют ограниченную ценность, они начинают интересовать человека больше всего, потому что остаются единственным доступным средством».

Исходя из этого, целью менеджмента является эффективное управление всеми ресурсами организации (людскими, материальными, финансовыми) для решения организационных проблем. Без прямого вмешательства менеджеров (убежденных в «посредственности масс») сотрудники были бы пассивны или даже противостояли бы организации. Более того, по словам Д. МакГрегора, даже наличие системы вознаграждения не может гарантировать, что сотрудники выполнят полученную ими задачу. Поэтому главная задача менеджера – направлять, убеждать, наказывать и контролировать. Эффективный менеджер должен быть «жестким» и «сильным» [8].

Для решительной переориентации управления в связи с изменением конкретных исторических и социально-экономических условий в Соединенных Штатах во второй половине XX века был необходим новый подход, который он назвал «Теория Y». Его начальные предпосылки:

- Прилагать физические и умственные усилия в работе так же естественно для человека, как играть или отдыхать.
- Люди не любят работу по своей природе, но могут рассматривать ее как источник удовлетворения или наказания при определенных условиях.
- Помимо жесткого контроля и угрозы наказания, люди могут проявлять самообладание и самоуправление при выполнении задачи, которую вы им поручили.
- Люди могут брать на себя обязательства перед организационными целями из-за личных вознаграждений, связанных с их достижением.
- В правильных условиях люди могут проявлять истинную человеческую черту поиска и принятия ответственности.
- Люди избегают ответственности, лишены амбиций и делают упор на безопасность из-за неблагоприятного опыта работы, а не врожденных человеческих качеств.
- Каждый может проявить относительно высокую степень изобретательности, воображения и творчества при решении организационных проблем.
- Человеку еще предстоит в полной мере использовать свои интеллектуальные возможности в условиях современной индустриальной жизни.

Стиль управления «Теория Y» пытается создать рабочую среду, в которой цели организации соотносятся с личными целями сотрудников. Это может привести к более тесному сотрудничеству между менеджерами и сотрудниками. МакГрегор признал, что эта теория не идеальна для каждой руководящей должности. Вместо этого он представил ее как альтернативу, которая убеждает менеджеров отказаться от ограничивающих допущений «Теории X» и подумать о более позитивном мышлении (рисунок 1).

Таким образом, в новом подходе рабочая сила рассматривается как ресурс со значительным потенциалом. Исходя из этого предположения, «Теория Y» приводит к различным последствиям для управления по сравнению с «Теорией X».

В свою очередь, «Теория Y» МакГрегора характеризует человека с положительной точки зрения. Она показывает человека, как личность, которая способна:

- к самоорганизации;
- принимать на себя ответственность;
- воспринимать работу как естественную вещь, сравнимую с игрой или отдыхом.

Эти противоречащие друг другу теории были выдвинуты на основании проведенных исследований.

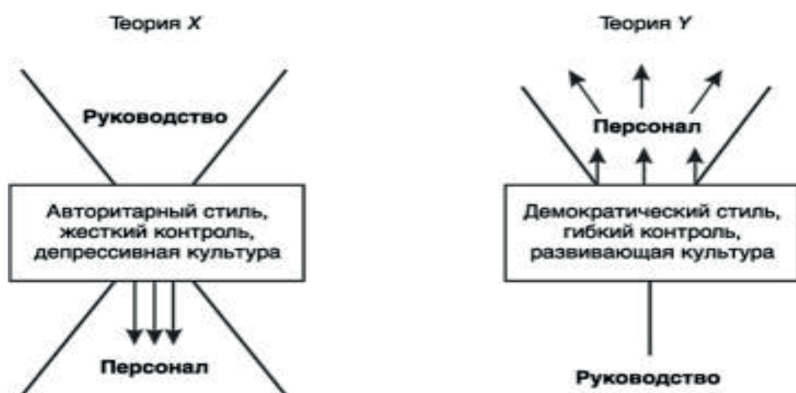


Рисунок 1 – Теория МакГрегора и стиль руководства

Как отмечалось выше, менеджеры, следующие «Теории X», используют авторитарный и репрессивный стиль для мотивации членов своей команды. Как правило, это снижает производительность и создает неблагоприятную рабочую среду. С другой стороны, подход, изложенный в «Теории Y», является развивающим и освобождающим. Руководители могут следовать этой теории чтобы обеспечить постоянное совершенствование, предоставляя полномочия, позволяя и возлагая ответственность.

«Теория Y» отразила сдвиги в философии менеджмента, связанные с развитием теории человеческих отношений. Она основана на принципе интеграции, который, по словам Д. МакГрегора, означает совместную работу на благо предприятия и позволяет

всем членам организации участвовать в получаемом вознаграждении. Принцип интеграции требует от руководства создания особой творческой атмосферы, в которой члены организации могли бы максимально успешно достигать своих собственных целей, направляя свои усилия на достижение успеха предприятия. В этих условиях внешний контроль заменяется самоконтролем, а цели предприятия усваиваются и рассматриваются сотрудниками как свои собственные.

Сложность применения «Теории Y» на практике во многом обусловлена тем, что люди привыкли к тому, что их контролируют и контролируют внутри организации, а удовлетворить их социальные, эгоистические потребности, а также потребность в самовыражении можно только за пределами организации. Более того, по словам Д. МакГрегора, такое отношение характерно как для руководства, так и для сотрудника.

Д. МакГрегор выделил ряд явлений в управлении, которые согласуются с «Теорией Y» (децентрализация и делегирование полномочий, расширение фронта работы, которые предполагают объединение нескольких работ в одну и обеспечение целостности задачи, участие и принятие принципов консультативного управления) (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика «Теории X» и «Теории Y» [2]:

<b>Признак сравнения</b>	<b>«Теория X»</b>	<b>«Теория Y»</b>
Использование потенциала работника	Неэффективное, нерациональное использование способностей работников; низведение работников до «винтиков» производственного механизма	Ориентация на рост и развитие работника в контексте производственной ситуации
Разграничение управленческих функций	Жесткое разграничение планирования и выполнения работы	Отказ от жесткого разграничения планирования и выполнения работы
Основные принципы организации управления	Директивность, контроль	Интеграция, вовлечение
Планирование	Единоличное определение целей, задач, тактики и стратегии развития организации руководством	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
Организация	Централизованное распределение задач, отсутствие делегирования полномочий	Значительная степень децентрализации управления, делегирование полномочий
Координация	Жесткая регламентация поведения всех членов организации	Руководитель действует как связующее звено в коммуникациях
Мотивация (по Классификации А. Маслоу)	Ориентация на удовлетворение потребностей низших уровней	Ориентация на удовлетворение потребностей в самоуважении и самоактуализации
Контроль	Тотальный, жесткий	Самоконтроль работников в процессе работы, контроль руководителя организации по завершении работ
Форма использования власти	Власть, основанная на принуждении; сильное психологическое давление и угроза наказания	Власть посредством положительного подкрепления; убеждение, участие

Ответственность за результаты функционирования организации	Ответственность возлагается на работников. Оправдание ошибок руководства несовершенством рабочей силы	Ответственность возлагается на руководство. Неэффективность связывается с выбором руководством ошибочных методов организации и контроля
Стиль руководства	Авторитарный. Рычаги управления в организации принадлежат руководителям	Демократический. Стиль руководства ориентирован на человека

Хотя МакГрегор предлагает «Теорию Y» как лучший подход к управлению на рабочем месте, некоторые организации требуют отношения к «Теории X». Крайне важно помнить, что оба управленческих мышления представляют собой две крайности, которые, с некоторыми ограничениями, могут идеально подходить для правильного подхода к рабочей силе. Ниже приведены способы применения каждой теории к организации, которой они принадлежат.

Установка правильной структуры. Управленческий стиль «Теории X» требует высокого уровня структуры, где вы определяете и контролируете каждое поведение, связанное с задачей сотрудника. Каждый сотрудник знает каждый шаг, связанный с выполнением его задачи, какую задачу он должен выполнять каждый день, когда делать перерыв и как управлять сменой смены. Менеджер оговаривает и объясняет все о должности сотруднику с первого дня работы. Эта практика уменьшает путаницу при выполнении предсказуемой задачи и повышает эффективность.

Управленческий стиль «Теории Y» предполагает свободную структуру, в которой вы едва ли контролируете каждое поведение, связанное с задачей сотрудника. Сотрудники в такой обстановке получают высокий уровень автономии, что поощряет индивидуализм и творческий подход к непредсказуемым задачам. Они могут не выполнять свою задачу или управлять своим положением эффективно, если управленческое вмешательство является чрезмерным.

Процесс принятия решений. В структуре власти «Теории Х» сотрудники имеют меньше влияния на рабочем месте. Менеджер говорит им, что делать, не давая им права голоса в повседневных операциях на рабочем месте. Характер должностей и задач сотрудников может потребовать от менеджера принятия большинства решений; более демократичный подход может снизить производительность. Сотрудники с низкой квалификацией часто получают предсказуемые задачи с краткосрочными целями и квалифицированным менеджером, который принимает все решения.

Напротив, управленческая структура «Теории Y» не требует, чтобы менеджер принимал все решения; Сотрудники часто принимают большинство решений на рабочем месте. Демократический подход более эффективен для квалифицированных специалистов в соответствующих областях. Обычно они работают с позициями, которые требуют большой осмотрительности с их стороны. Предоставление им возможности выбирать задачу, которую они хотят выполнить, и то, как они хотят ее выполнять, может быть более продуктивным подходом.

Содействие координации и духу товарищества. Сотрудники часто имеют высокий уровень скоординированных усилий среди своих коллег под руководством менеджера «Теории Х». У них так много общего в карьере, предыдущем опыте работы и методах решения проблем, связанных с работой. Вы можете извлечь выгоду из их общих черт. Объединение их в одну команду и поощрение связи между ними может повысить их эффективность и производительность.

При менеджере с «Теорией Y» сотрудники не могут работать в команде. Когда они это сделают, они все еще могут работать отдельно, а менеджер выступает в качестве координатора, обеспечивая интеграцию их деятельности. Эти сотрудники профессионально отличаются друг от друга, с разным образованием, предыдущим опытом работы и знаниями. Чтобы управлять этой рабочей силой, вам могут потребоваться дополнительные усилия для развития духа товарищества. Также лучше поощрять их индивидуализм, поскольку этого может потребовать их положение.

Частота наблюдения и обратной связи. Задачи, за которые отвечает менеджер «Теории Х», обычно краткосрочны. Сотрудники могут выполнить их в течение дня, недели или месяца. Примером может служить производственное предприятие с ежедневной нормой производства, которую менеджеры требуют от сотрудников в кратчайшие сроки. Сотрудники регулярно работают в установленные сроки, и им требуется постоянный контроль, чтобы гарантировать, что они выполняют свои задачи в соответствии с графиком. Чтобы обеспечить продуктивную работу, вы можете регулярно оставлять отзывы и отмечать ежедневные усилия ваших сотрудников.

Должность сотрудников с менеджером «Теории Y» часто связана с задачами, выполнение которых может занять несколько месяцев или несколько лет. Хорошим примером являются сотрудники исследовательского отдела университета, проводящие исследования, на завершение которых могут уйти годы. Здесь менеджеры не часто контролируют или дают обратную связь сотрудникам, чтобы избежать чрезмерного вмешательства. Терпение является важным отношением как для сотрудников, так и для руководителей.

«Теория Х» и «Теория Y» представляют собой две крайности. Ни один человек не может принадлежать к этим двум крайним ситуациям. Каждый человек обладает чертами «Теории Х» и «Теории Y», хотя степени могут быть разными в разных ситуациях. Хотя здесь нельзя делать никаких обобщений, все же оказывается, что «Теория Х» более применима к неквалифицированным и необразованным рабочим из низшего класса, которые работают только для удовлетворения своих физиологических потребностей. «Теория Y» применима к образованным, квалифицированным и профессиональным работникам, понимающим свои обязанности и не нуждающимся ни в каком руководстве и контроле. Однако могут быть исключения. Сотрудник более низкого уровня может быть более ответственным и зрелым, чем хорошо квалифицированный сотрудник высокого уровня. Тем не менее, эти теории являются очень важными инструментами для понимания поведения человека и разработки мотивационных схем. Руковод-

ство должно использовать комбинацию обеих теорий для мотивации разных сотрудников.

### **Список литературы**

1. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента: учебник для студ. вузов. – М.: Инфра-М, 2018. – 263 с.
2. Д. МакГрегор. Человеческая сторона предприятия. – М., 1960.
3. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. и спец. «Менеджмент». – М.: Юрайт, 2018. – 640 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебник для студ. вуз. – М.: Рид Групп, 2019. – 336 с.
5. Лукичева Л.И., Егорычева Е.В. Менеджмент организации. Теория и практика: учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2016. – 496 с.
6. Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Maslow on Management. – СПб.: Питер, 2019. – 416 с.
7. Менеджмент: учебник для студ. вузов / под ред. И.Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2019. – 690 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Изд-во Вильямс, 2019. – 672 с.
9. Семенов А.К., Набоков В.И. Теория менеджмента: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016. – 492 с.

### **References**

1. Gusarov Yu.V., Gusarova L.F. Theory of management: a textbook for students. universities – М.: Infra-M, 2018. - 263 p.
2. Douglas McGregor. The Human Side of the Enterprise – М., 1960.
3. Korotkov E.M. Management: a textbook for students. universities, education for example and special “Management”. – М.: Yurayt, 2018. – 640 p.
4. Lapygin Yu.N. Theory of management: a textbook for university students. – М.: Reed Group, 2019. – 336 p.
5. Lukicheva L.I., Egorycheva E.V. Organisation management. Theory and practice: textbook. allowance – М.: Omega-L, 2016. – 496s.

6. Maslow A. Maslow on management: Maslow on Management – St. Petersburg: Peter, 2019. – 416 p.
7. Management: a textbook for students. universities / Ed. I.N. Shapkin. – M.: Yurayt, 2019. – 690 p.
8. Meskon M.Kh., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. – Publishing house: Williams, 2019. – 672 p.
9. Semenov A.K., Nabokov V.I. Theory of management: textbook for bachelors – M.: Dashkov i K, 2016. – 492 p.



**Кривошеева Ульяна,**  
студентка III курса КРСУ  
направления «Экономика»  
(профиль «Бухгалтерский учёт,  
анализ и аудит»)

**Научный руководитель:**  
старший преподаватель  
*Н.А. Раевская*

## **РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ- СТВА В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

*Аннотация.* В статье проводится анализ развития инфраструктуры предпринимательства в Кыргызской Республике. Рассматриваются факторы, оказывающие как прямое, так и косвенное воздействие на деятельность МСБ, среди которых особое внимание уделяется банковскому кредитованию.

*Ключевые слова:* инфраструктура, предпринимательство, малое и среднее предпринимательство, банковское кредитование, финансирование реального сектора.

Предпринимательская деятельность (предпринимательство) – это самостоятельная, инициативная и рискованная деятельность юридических лиц или граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, законодательно зарегистрированными в этом качестве [12].

Можно выделить основные признаки и характеристики предпринимательской деятельности, а именно: новаторский характер деятельности, рациональное соединение факторов производства, связь с риском и неопределенностью [8].

Одним из главных аспектов теории рыночной экономики является наличие различных субъектов рынка с различными фор-

мами организационно-правовой основы, ниши и т. д. Говоря о частном секторе, различают крупные предприятия, средние и малые (также индивидуальные предприниматели, которые зачастую относят к сфере малого предпринимательства). Если крупные предприятия (крупный бизнес) ориентированы в 90 % случаев на работу только на национальном и международном масштабах, на интеграцию экономики в мировые процессы, то малый бизнес в большей степени работает на внутреннем рынке, и в силу своей массовости МСБ в значительной мере определяет социально-экономический и отчасти политический уровень развития страны. Связующим звеном между крупным и малым бизнесом является средний бизнес. Сектор среднего бизнеса несет роль посредника между малым и крупным бизнесом, между малым бизнесом и государством. Небольшой размер фирм, неустойчивость и высокая рискованность малого бизнеса не позволяют устанавливать ему устойчивые связи с крупным бизнесом напрямую. Средний бизнес берет на себя эту роль, создавая сложную сеть разнообразных по форме, правовому и организационному оформлению связей, как с крупным, так и с малым бизнесом [3].

Исследование понятия предпринимательства будет неполным, если не привести данные из законодательства Кыргызстана. В Законе Кыргызской Республики от 1 февраля 2001 г. «О защите прав предпринимателей» приведены два определения:

– предпринимательство (предпринимательская деятельность) представляет собой инициативную, самостоятельную экономическую деятельность физических и юридических лиц, осуществляемую от своего имени за счет собственных или заемных средств, на свой риск и под свою имущественную ответственность, направленную на получение прибыли;

– субъектами предпринимательства являются физические и юридические лица, зарегистрированные в установленном законом порядке и осуществляющие на свой риск и под свою имущественную ответственность не запрещенную законодательством деятельность с целью извлечения прибыли вне зависимости от их организационно-правовых форм и форм собственности [5].

Кыргызская Республика считается одним из развивающихся государств в Центральной Азии в плане предпринимательства и инфраструктуры. Однако в стране все еще есть проблемы, которые нужно решать, чтобы еще больше повысить уровень развития как малого и среднего, так и крупного бизнеса.

Итак, малый и средний бизнес может представляться юридическими или физическими лицами, они также классифицируются по количеству задействованных работников и сфере деятельности. МСП затрагивает следующие отрасли: сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; обрабатывающая промышленность; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; рыболовство и рыбоводство; горнодобывающая промышленность (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация малого и среднего предпринимательства в Кыргызской Республике по сферам деятельности и количеству работников

Наименование	Сферы деятельности	Количество работников
Малое предпринимательство	сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; обрабатывающая промышленность; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; рыболовство и рыбоводство; горнодобывающая промышленность	50 человек
	торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования; услуги ресторанов и гостиниц; транспорт и связь; финансовая деятельность; образование, здравоохранение и социальные услуги и пр.	15 человек
Среднее предпринимательство	производственная сфера	51–200 человек
	непроизводственная сфера	16–50 человек

В модели рыночной экономики малые и средние предприятия (МСП) играют огромную роль, особенно для развивающихся стран. МСП составляют большинство предприятий: на них приходится около 90 % предприятий и более 50 % рабочих мест во всем мире.

В национальной экономике МСБ выполняют ряд функций:

- ввиду высокой конкуренции и рискованности предпринимательской деятельности, субъекты МСБ стремятся внедрять передовые технологии, инновации, новые модели хозяйствования и бизнес-идеи, которые обеспечили бы им преимущество перед конкурентами и обеспечили большую прибыльность; в возможности быстрого введения инноваций в свой бизнес МСБ сосредоточено их преимущество перед крупными предприятиями и ТНК;
- поддержка деятельности крупным предприятиям посредством создания и предоставления вспомогательных и комплектующих изделий и товаров;
- поддержание здоровой конкуренции на рынке, или, другими словами, противодействие монополизации рынка крупными предприятиями, что влечет за собой прогресс и развитие всего частного сектора и экономики в целом;
- создание рабочих мест (к примеру, в 2022 г. на долю МСБ и ИП приходится около 1 млн рабочих мест);
- повышение уровня жизни посредством увеличения доходов населения, задействованного в работе МСБ;
- повышение профессиональной и деловой активности в стране;
- формирование среднего класса как основы стабильности социально-экономического развития страны [12].

Сложно недооценить значимость малого и среднего бизнеса в масштабах как национальной, так и мировой экономики. В странах с развивающейся экономикой, к которым относит себя и Кыргызская Республика, на долю формальных МСП приходится до 40 % национального дохода (ВВП). Эти цифры значительно выше, если учесть неформальные МСП. На развивающихся рынках большинство официальных рабочих мест создается МСП, которые создают 7 из 10 рабочих мест. Однако доступ к финансированию является ключевым препятствием для роста МСП, это второе по значимости препятствие, с которым сталкиваются МСП для развития своего бизнеса на развивающихся рынках и в развивающихся странах [1].

В рамках национальной экономики на пропорции соотношения между крупными, средними и малыми предприятиями влияют следующие факторы:

- уровень социально-экономического развития страны, ее место в мировой экономике;
- научно-технический прогресс (НТП);
- особенности развития отраслей национальной экономики;
- состояние и проблемы социальной сферы;
- межотраслевые взаимодействия [11].

Малое и среднее предпринимательство (малый и средний бизнес, МСБ) определяется как совокупность хозяйствующих единиц: малых и средних предприятий, индивидуальных предпринимателей (ИП) и крестьянских (фермерских) хозяйств [12].

Сектор МСП должен быть эффективным и быстрооборачиваемым. И для достижения этих целей необходимо такое же эффективное использование классических рыночных инструментов, таких, как например, банковское кредитование.

Рассмотрим основные виды предоставляемых банками ссуд (таблица 2).

Таблица 2 – Основные виды банковских ссуд, предоставляемых МСБ

<b>Ссуды</b>	<b>Определение</b>
<b>Кредит на текущую деятельность</b>	Данный вид кредита может быть предназначен для пополнения оборотных средств или покупки движимого имущества
<b>Инвестиционные кредиты</b>	Такие кредиты могут выдаваться на развитие бизнеса, на разработку и внедрение нового проекта, на существенное расширение производственных мощностей. Инвестиционные кредиты выдаются банками на срок от 1,5 до 10 лет, и, что особенно привлекательно, по ним может быть предоставлена отсрочка погашения основного долга

<b>Кредит на развитие бизнеса</b>	Обычно выдается заемщикам, нуждающимся в финансировании в крупных объемах. Получить кредит можно для реализации различных задач. Объектами кредитования при этом, как правило, выступают: пополнение оборотных средств предприятия; приобретение имущества (автотранспорт, оборудование, недвижимость и т. д.); покупка, ремонт или реконструкция помещений; покупка векселей и др.
<b>Ссуды на лизинговые операции</b>	В данном случае банк самостоятельно приобретает требуемое заемщику имущество и передает его в финансовую аренду, сохраняя за собой право собственности. По окончании договора лизинга имущество переходит в собственность лизингополучателя
<b>Факторинг</b>	По договору факторинга банк предоставляет кредит на оплату отгруженной продукции. Таким образом, компенсируется недостаток оборотных средств и ликвидируется разрыв во времени между реализацией товара (работ, услуг) и оплатой его покупателем
<b>Овердрафт</b>	Эта форма кредита дает малому предпринимателю возможность оперативно провести необходимые платежи, если собственных денежных средств на счете организации временно нет или их недостаточно. Разумеется, счет этот (расчетный или текущий) должен быть открыт в отделении кредитующего банка

Но, тем не менее, по отношению к малым и средним предприятиям банки занимают крайне осторожную позицию, рассматривая данный риск кредитования и кредитный рынок как очень рискованный.

В последние годы правительство Кыргызстана предпринимает шаги по улучшению инфраструктуры предпринимательства. Например, оно создало множество центров поддержки предпринимательства по всей стране, чтобы помочь предпринимателям получать финансирование, обучение и консультации. Также правительство снизило налоговую нагрузку на предпринимателей, чтобы стимулировать развитие бизнеса.

Учитывая дифференцированность и характеристику МСБ и особенности его кредитования, банкам Кыргызской Республики необходимо разрабатывать новые, актуальные кредитные продукты, которые отвечали бы запросам эффективности и рентабельности для обеих сторон кредитной сделки; необходимо прово-

доть более гибкую, но при этом математически и аналитически точную кредитную политику по отношению к потенциальным заемщикам-предприятиям, вводя в работу современные методы оценки кредитоспособности (скоринг и т. п.) и прочие механизмы; привлекая государство, ЦБ и международные финансовые институты к вопросам финансирования деятельности МСБ в целях повышения экономических показателей постоянно заниматься поиском грантовых средств для разработки еще большего количества программ целенаправленного льготного кредитования актуальных направлений малого и среднего предпринимательства в Кыргызстане.

Проанализируем динамику развития МСБ в Кыргызстане за период с 2018 по 2021 г. (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика развития предприятий МСБ в Кыргызской Республике в период с 2018 по 2021 г. (тыс. единиц)

Наименование	Год								Общий рост с 2018 г., %
	2018	Рост, %	2019	Рост, %	2020	Рост, %	2021	Рост, %	
Малые предприятия	14,5	105%	16,2	112%	16,3	101%	16,3	100%	112%
Средние предприятия	0,8	97%	0,8	101%	0,7	92%	0,8	111%	100%
ИП	401,7	103%	411,4	102%	418,8	102%	430,0	103%	107%
Крестьянские (фермерские) хозяйства	439,6	103%	452,3	103%	461,6	102%	497,4	101%	113%
Общий итог	856,6	103%	880,7	103%	897,4	102%	914,5	102%	107%

Данные таблицы 3 показывают устойчивый рост количества малых предприятий с 14,5 тыс. до 16,3 тыс. единиц или на 12,41 % с 2018 г., однако же количество предприятий среднего масштаба остаются на одном уровне все четыре года, лишь в 2020 г. снизившись на 12,5 % с 0,8 тыс. до 0,7 тыс. единицы. Также заметно увеличение количества официально зарегистрированных индивидуальных предпринимателей на 28,3 тыс. единиц. Наибольший

прирост у крестьянских (фермерских) хозяйств – 13 %, или 57,8 тыс. единиц.

Кредитование малого и среднего бизнеса в Кыргызстане можно поделить на три составляющие: 1) государственные программы; 2) международные институты и проекты; 3) коммерческие банки и микрофинансовые организации.

Согласно государственной Программе «Финансирование субъектов предпринимательства» от 28 августа 2020 г. приоритетными направлениями оказания государственной финансовой поддержки путем предоставления льготных кредитных средств в Кыргызской Республике являются следующие отрасли МСП:

- туризм;
- легкая промышленность;
- фармацевтическая отрасль и сфера медицины;
- грузовые перевозки;
- стимулирование деятельности производственных и перерабатывающих предприятий, включая агропромышленность;
- обрабатывающая промышленность, в том числе заготовка и первичная обработка сельскохозяйственной продукции;
- сфера образования;
- услуги;
- торговля;
- сельское хозяйство [13].

Из государственных программ от Правительства Кыргызской Республики по поддержке и кредитованию малого и среднего бизнеса можно выделить Проект «Финансирование сельского хозяйства» (далее «ФСХ»). Проект в 2021 году носил название «ФСХ-9», а в 2022 – «ФСХ-10». Целью проекта является оказание финансовой поддержки субъектам предпринимательства, задействованным в отрасли сельского хозяйства. Средства на реализацию программы выделялись из государственного бюджета страны, ОАО «Айыл Банк», ОАО «РСК Банк», а также всех остальных коммерческих банков, принимавших участие в реализации проекта. Целевой группой кредитования стали: животноводство, растениеводство (в том числе водосберегающие технологии полива – капельное орошение, дождевание; тепличное

хозяйство, интенсивное садоводство и органическое сельскохозяйственное производство), переработка сельскохозяйственной продукции. Кредиты предоставлялись под низкие процентные ставки (6, 8 и 10 % годовых) на срок не более 60 месяцев. Проект стартовал 4 февраля 2021 г., и уже по итогам на 24 марта 2021 г. в рамках Проекта «ФСХ-9» было выдано 2 507 кредитов на общую сумму 1 106,7 млн сом. по 3-м категориям, а именно: на растениеводство было выдано кредитов на сумму 151,8 млн сом., животноводство – 808,5 млн сом. и на переработку сельхозпродукции – 146,4 млн сом. [10] (рисунок 1).

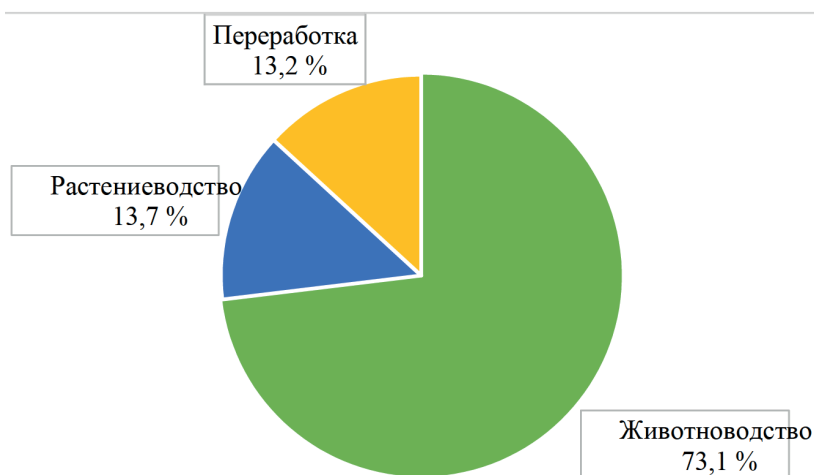


Рисунок 1 – Кредиты, выданные в рамках Проекта «Финансирование сельского хозяйства-9», по категориям на 24 марта 2021 г.

Наибольший удельный вес (73,1 %) по сумме выданных кредитов в рамках «ФСХ-9» составила сфера животноводства, количество кредитов в данный сектор сельского хозяйства также максимальный – 2 509 кредитов. Рассмотрим подробнее выданные кредиты в разрезе по категориям и банкам.

Вместе с государственными программами поддержку малому и среднему предпринимательству оказывают международные финансовые институты. Займы на развитие предоставляют: Все-

мирный банк, Азиатский банк развития, Российско-Кыргызский фонд развития, Евразийский фонд развития и стабилизации, USAID, Германский банк развития, Евразийский банк развития, Европейский банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд, Международная финансовая корпорация, Японское агентство международного сотрудничества и др. [4]. Весомой причиной для реализации всех этих программ является факт того, что доля МСП в ВВП всего Кыргызстана составляет почти половину – 42 %.

Для наглядности действенности поддержки предпринимательства в стране, рассмотрим программу кредитования МСП, осуществляемую Министерством финансов Кыргызской Республики совместно с Всемирным банком и Азиатским банком развития.

30-июля 2020 г. Всемирный банк утвердил финансирование трех проектов, целью которых является смягчение разрушительных в экономическом плане последствий пандемии и оказание поддержки различным целевым группам. По условиям донора, половина средств по каждому из трех проектов будет выделена в качестве гранта, другая часть в виде кредита под 0,75 % годовых. Срок погашения составляет 38 лет с шестилетним периодом отсрочки платежей [9].

Бюджет одного из проектов, непосредственно касающегося темы данной работы, – «Экстренная поддержка микро-, малых и средних предприятий» – составил 50 млн долл. США. Сутью проекта является срочная финансовая помощь для восстановления деятельности ММСП. На тот момент заемные средства в рамках проекта могли получить:

а) индивидуальные предприниматели, чей годовой оборот не превышает 8 млн сомов. Они могут получить помощь до 250 тысяч сомов сроком до 18 месяцев;

б) индивидуальные предприниматели и юридические лица, чьи годовые обороты не превышают 30 млн сомов. Для них предусмотрена помощь до 1 млн сомов сроком до 18 месяцев [16].

Проект перешел на стадию реализации 31 марта 2021 г. В июне 2022 г. Всемирный банк выделил дополнительные 50 млн долл. США на поддержку МСП в Кыргызстане. На 23 июня

2022 года в рамках проекта четыре банка выдали 1175 кредитов по гарантиям на сумму 275,2 млн сом. (таблица 4).

Таблица 4 – Выданные кредиты по гарантиям в рамках проекта «Экстренная помощь ММСП» по состоянию на 23.06.2022 г.

Наименование банка	Показатель		
	Перечисленная банку сумма	Количество выданных кредитов	Сумма выданных кредитов
ОАО «РСК банк»	150 млн сом	843	150 млн сом
ЗАО «Банк Азии»	150 млн сом	148	63,5 млн сом
ОАО «Кыргызкоммерцбанк»	73,3 млн сом	15	11,2 млн сом
ОАО «Бакай Банк»	140 млн сом	169	50,4 млн сом

Из данных таблицы мы видим, что большая часть выданных кредитов приходится на ОАО «РСК Банк» и составляет 71,7 % из общего числа. Далее идет ОАО «Бакай Банк» с 14,4 %, ЗАО «Банк Азии» – 12,6 % и замыкает список ОАО «Кыргызкоммерцбанк» с 1,3 %.

20 октября 2022 г. среди коммерческих банков был проведен отбор и были заключены новые соглашения. 25 ноября 2022 г. были обновлены условия заимствования средств, а именно: суммы займов увеличились и теперь варьируются в пределах от 1 до 3 млн сом. в зависимости от категории заемщика; сроки использования займов увеличили до 36 месяцев, а также добавили возможность предоставления льготного периода до 3-х месяцев и т. п.) [15].

На 1 декабря 2022 г. выдача средств по проекту осуществляется следующими банками: ОАО «Айыл Банк»; ОАО «Керемет Банк»; ОАО «РСК Банк»; ЗАО «Банк Азии»; ОАО «ФинансКредит Банк»; ОАО «КБ Кыргызстан»; ОАО «Капитал Банк Центральной Азии»; ОАО «Халык Банк Кыргызстан»; ОАО «Дос-Кредобанк»; ОАО «Кыргызкоммерцбанк»; ОАО «Бакай Банк»; ЗАО «Кыргызско-Швейцарский Банк» [6].

Далее рассмотрим деятельность Российско-Кыргызского Фонда развития (далее РКФР), действующего на территории Кыргызстана с конца ноября 2014 г. при поддержке Российской Федерации. Основная задача РКФР – обеспечение развития МСП в Кыргызстане. За период с 2015 по 2021 г. Фонд одобрил 3 140 проектов на сумму 407,8 млн долл. США [14]. РКФР работает тремя методами: прямое кредитование, кредитование через банки-партнеры и техническое содействие в реализации проектов.

Суммы кредитов, предоставляемых РКФР напрямую, варьируются от \$100 тыс. до \$25 млн, сроки – до 10 лет, годовая процентная ставка – от 4 до 8 %. В период с 2015 по 2021 г. объем выданных посредством прямого кредитования средств МСБ составил 1 296 720 тыс. сомов и 188 162 тыс. долл. США.

Льготные кредиты РКФР, реализуемые через банки-партнеры, выдаются в национальной валюте по ставке 9–11 % годовых и в долларах США – 5–7 % годовых, сроком от 3–60 месяцев. Назначение кредитов: приобретение, обновление, расширение и модернизация основных средств по следующим отраслям: агропромышленный комплекс (производство сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство, заготовка и производство кормов), заготовка и переработка сельскохозяйственной продукции, а также проекты, связанные со строительством фрукто- и овощехранилищ), швейная и текстильная промышленность, обрабатывающая промышленность, горнодобывающая и металлургическая промышленность, транспорт, развитие инфраструктуры, включая инфраструктуру туризма, медицины и образования, а также прочие долгосрочные инвестиции производственной направленности [7].

Банками-партнерами Фонда являются ОАО «РСК Банк»; ОАО «Кыргызкоммерцбанк»; ОАО «Айыл Банк»; ОАО «Коммерческий банк Кыргызстан»; ОАО «Халык Банк Кыргызстан»; ЗАО Банк «Бай-Тушум»; ЗАО «Банк Азии»; ОАО «Capital Bank»; ЗАО «Банк Компаньон»; ОАО «Оптима Банк»; ОАО «Бакай Банк»; ЗАО «Демир Кыргыз Интернэшнл Банк»; ЗАО «KICB» и ЗАО «Кыргызско-Швейцарский Банк» и ОАО «Дос-Кредобанк». Все средства, предоставляемые Фондом банкам-партнерам, направ-

лены на целевое финансирование МСБ [2]. За период с 2015 по 2021 г. объем выданных средств Фондом посредством коммерческих банков составил 5 781 503 тыс. сом. и 122 860 тыс. долл. США.

В структуре портфеля кредитов, одобренных РКФР, по состоянию на 31.12.2021 г. больше всего кредитов выдано на сферу производства (34 %), сельское хозяйство (24 %), развитие инфраструктуры (13 %) и туризм (12,4 %). На транспорт и складское хозяйство пришлось 8.3 % [14] (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика отраслевой структуры проектов, профинансированных РКФР в период 2018–2021 гг. (тыс. долл. США)

Отраслевая структура	2018	Удельный вес, %	2019	Удельный вес, %	2020	Удельный вес, %	2021	Удельный вес, %
Сфера производства	87 404	29,0	114 681	30,0	130 081	30,5	141 550	34,0
Агропромышленный комплекс, производство и переработка сельскохозяйственной продукции	72 169	24,0	87 139	23,0	99 614	23,3	99 538	24,0
Развитие инфраструктуры	35 243	11,0	40 487	11,0	46 848	11,0	53 053	13,0
Туризм	35 903	11,5	46 415	12,0	52 359	12,2	50 494	12,0
Транспорт и складское хозяйство	37 777	12,5	41 161	11,0	50 405	12,0	33 905	8,0
Связь и информационные технологии	4 989	2,0	15 244	4,0	15 246	4,0	13 296	3,0
Прочее	30 446	10,0	34 268	9,0	31 998	7,0	30 166	6,0
Итого	303 931	100,0	379 394	100,0	426 551	100,0	407 813	100,0

Как мы можем наблюдать из данных таблицы, больше всего средств Фонд выдает в сферу производства; доля данных кредитов варьировалась в пределах 29–34 % за четыре года. Вторым за сферой производства следует агропромышленный комплекс, в том числе производство и переработка сельскохозяйственной продукции; колебания процентного соотношения к общей сумме выданных кредитов данной отрасли меньше, чем в сфере производства, однако же в 2021 г. наблюдалось снижение темпов выдачи кредитов – общая их сумма уменьшилась 76 тыс. долл. США. Такая же тенденция замечена в отрасли туризма, транспорта и складского хозяйства, а также в отрасли связи и информационных технологий. В данных сферах снижение составило 1865 тыс., 16500 тыс. и 1832 тыс. долл. США соответственно. Для большей наглядности представим данные в виде диаграммы на рисунке 2.

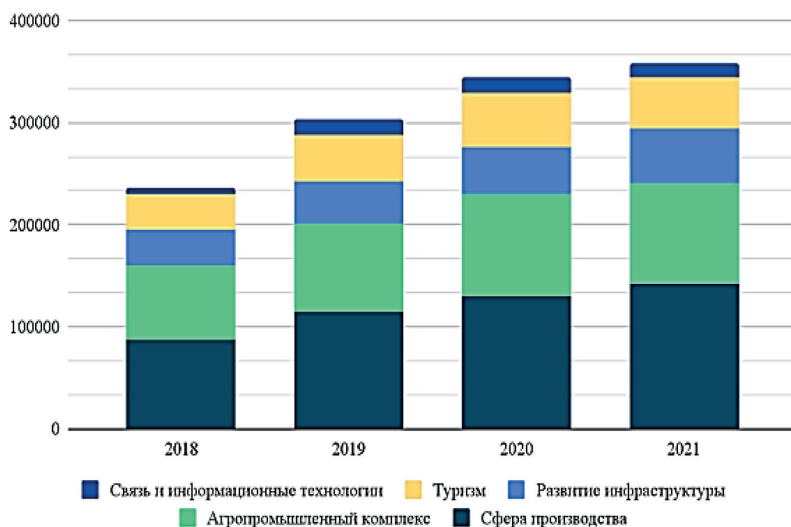


Рисунок 2 – Динамика отраслевой структуры проектов, профинансированных РКФР в период 2018–2021 гг. (тыс.долл. США)

Одним из наиболее важных аспектов развития инфраструктуры предпринимательства в Кыргызстане также является улучшение

ние инфраструктуры транспорта и связи. В стране ведутся работы по улучшению дорожной сети, а также по развитию широкополосного интернета, что позволяет предпринимателям быстро и удобно обмениваться информацией и сотрудничать между собой.

Наконец, очень важно сосредоточиться на повышении уровня образования и квалификации работников, чтобы увеличить доступность квалифицированной рабочей силы для бизнеса. Для этого можно развивать систему профессионального образования, организовывать курсы повышения квалификации и мастер-классы для специалистов.

В целом, развитие инфраструктуры предпринимательства в Кыргызстане – это долгосрочный процесс, который требует совместных усилий правительства, бизнеса и общества в целом. Однако благодаря правильной стратегии и последовательным действиям можно существенно повысить уровень развития страны.

### **Список литературы**

1. Murat Bayraktar, Neşe Algan. The Importance of SMEs On World Economies. 2019. Электронный ресурс. URL: 2265.pdf (avekon.org) (дата обращения: 10.04.2023).

2. Банки-партнеры. Российско-Кыргызский Фонд развития. Электронный ресурс. URL: Банки-партнеры –Российско-Кыргызский Фонд развития (rkdf.org) (дата обращения: 12.04.2023).

3. Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства: учеб. пособие /И.С. Глебова, Р.Р. Садырдинов. – Казань. Изд-во: Казанский гос. ун-т им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. – С. 12.

4. Дорогие кредиты, неблагоприятная среда и обременительный госконтроль... Что думают международные доноры о положении МСБ Кыргызстана? Электронный ресурс. URL: Дорогие кредиты, неблагоприятная среда и обременительный госконтроль... Что думают международные доноры о положении МСБ Кыргызстана? (economist.kg) (дата обращения: 10.04.2023).

5. Закон КР от 1 февраля 2001 года № 15 «О защите прав предпринимателей». Электронный ресурс. URL: Закон КР от

1 февраля 2001 года № 15 «О защите прав предпринимателей» (minjust.gov.kg) (дата обращения: 12.04.2023).

6. КР обсудила со Всемирным банком реализацию проекта поддержки ММСП. Электронный ресурс. URL: КР обсудила со Всемирным банком реализацию проекта поддержки ММСП (akchabar.kg) (дата обращения: 11.04.2023).

7. Кредитование через банки-партнеры. Поддержка малого и среднего бизнеса / Российско-Кыргызский Фонд развития. Электронный ресурс. URL: Поддержка малого и среднего бизнеса – Российско-Кыргызский Фонд развития (rkd.org) (дата обращения: 11.04.2023).

8. Малое предпринимательство. Организация, развитие и управление малым предприятием: учебник / Г.Л. Багиев, В.Ю. Буров, Е.Б. Дондокова, Д.В. Завьялов, Н.Ю. Рунова, О.В. Сагинова; под общ. ред. Г.Л. Багиева, В.Ю. Бурова. – М.: Изд-во ИН-ФРА-М, 2020.

9. Мария Пак. Всемирный банк даст КР еще \$121 млн на поддержку бизнеса, регионов и пособия бедным. Электронный ресурс. URL: Всемирный банк даст КР еще \$121 млн на поддержку бизнеса, регионов и пособия бедным (economist.kg) (дата обращения: 10.04.2023).

10. Министерство сельского хозяйства Кыргызской Республики. Краткая информация по проекту.

11. «Финансирование ФСХ-9» на 24 марта 2021 года. Электронный ресурс. URL: Краткая информация по проекту «Финансирование ФСХ-9» на 24 марта 2021 года / Министерство сельского хозяйства Кыргызской Республики (agro.gov.kg). (дата обращения: 09.04.2023).

12. Национальная экономика: учебник / под ред. Н. Савченко. – М.: Изд-во Экономистъ, 2005. С. 495.

13. Национальная экономика: учебник. Ч. 1. / А.Н. Аюпов, Т.М. Джумадилов, А.Д. Уметова; под общ. ред. А.Н. Аюпова. 2-е изд., испр. и доп. – Бишкек. Изд-во КРСУ, 2016. – С. 245–251.

14. Программа «Финансирование субъектов предпринимательства». (В редакции постановления Правительства КР от 28 августа 2020 года № 456) (дата обращения: 09.04.2023).

15. Российско-Кыргызский Фонд развития. Годовой отчет, 2021. – С. 12. Электронный ресурс. URL: Годовые отчеты – Российско-Кыргызский Фонд развития (rkdf.org) (дата обращения: 12.04.2023).

16. Керимбеков Ч. Минфин увеличил суммы беспроцентных кредитов для малого и среднего бизнеса. Электронный ресурс. URL: Минфин увеличил суммы беспроцентных кредитов для малого и среднего бизнеса (economist.kg) (дата обращения: 11.04.2023).

17. Керимбеков Ч. Минфин уже выделил 280 млн сомов по проекту экстренной поддержки ММСП. Электронный ресурс. URL: Минфин уже выделил 280 млн сомов по проекту экстренной поддержки ММСП (economist.kg) (дата обращения: 11.04.2023).



**Саламатова Мэрим,**  
студентка II курса КPCУ  
направления «Реклама и связи  
с общественностью»

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
*А.А. Асанбекова*

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

*Маркетинг следует рассматривать как  
«человеческую деятельность, ориентированную  
на удовлетворение потребностей и пожеланий  
посредством процессов обмена».*

Филлип Котлер

*Аннотация.* В статье рассматривается роль маркетинга в сфере образования, цели маркетинга в образовательном учреждении, представление основных функций образования, роль маркетинга в образовании, маркетинговая политика в системе образования, цифровой маркетинг.

*Ключевые слова:* традиционный маркетинг, субъект маркетинга, образовательный маркетинг, маркетинговая стратегия, эффективное продвижение, эффективная коммуникация, качество образования, преимущества и принципы маркетинга.

Маркетинг образовательных учреждений зародился в США в 1970-х годах, когда сектор высшего образования переживал период значительных перемен. Такие факторы, как экономический спад, ограничение финансирования, сокращение числа студентов и переход рынка образования от рынка продавца к рынку поку-

пателя, заставили высшие учебные заведения отказаться от традиционного подхода «башни из слоновой кости». Они обратились к теории и практике маркетинга, чтобы привлечь студентов и улучшить их финансовые ресурсы. Со временем маркетинг стал жизненно важным фактором во всех сферах человеческой деятельности и основным инструментом успеха организации. Для достижения своих целей каждой организации важно определить ключевые стратегии, применять их в сочетании с комплексом маркетинга и делать это на выгодных условиях. Основными задачами исследования являются: представление основных функций образования, роль маркетинга в образовании, презентация основных стратегий, используемых образовательными учреждениями, применение комплекса маркетинга в образовании. Маркетинг в образовании распространяется на научные школы, выдающихся преподавателей, ученых, педагогов, в данном случае он объединяется с маркетингом идей, а также маркетингом педагогических практик.

«Образовательные услуги обладают различными уникальными характеристиками. К ним относятся такие факторы, как подверженность сезонным колебаниям предоставления услуг, относительно продолжительные, влекущие за собой значительные затраты на образовательные, научные и интеллектуальные услуги, задержки в мониторинге эффективности, зависимость от перспектив трудоустройства выпускников для оценки результатов и необходимость постоянного обслуживания (например, системы повышения квалификации и отслеживания тенденций непрерывного образования) в будущем».

«Традиционный, или исходящий маркетинг, в первую очередь был сосредоточен на широкой рассылке сообщений в надежде привлечь клиентов. Однако появление новой школы маркетинга, известной как входящий маркетинг, делает упор на эффективную коммуникацию на языке, который находит отклик у аудитории, и предоставление ценного контента. Этот метод используется в образовании очень давно. Учебные заведения традиционно полагались на устную речь и нестандартное письмо в газетах и других печатных СМИ. Это привело к сегментации рынка, и

«имидж бренда» учреждения стал четко определяться его образовательным содержанием и тем, что люди говорили о нем. Однако у цифровых потребителей другая точка зрения. Большинство абитуриентов сегодня – цифровое поколение, которое больше взаимодействует онлайн, чем офлайн. Поэтому учебные заведения должны делать все возможное для разработки планов цифрового маркетинга, которые были бы столь же эффективны, как и их офлайн-методы.

Среди людей, участвующих в маркетинге образовательных услуг, важную роль играет идентичность студентов как конечных потребителей и получателей образовательных услуг. В отличие от других потребителей, студенты используют свой образовательный потенциал не только для создания товаров и средств к существованию, но и для удовлетворения личных познавательных потребностей. Этот человек несет ответственность за принятие важных решений относительно будущей специализации, предпочитаемых учебных заведений и форматов, источников финансирования, а также предполагаемой занятости и рыночной стоимости приобретенных навыков.

Образовательный маркетинг выполняет множество функций, включая:

- исследование рынка путем поиска основных потребителей образования;
- маркетинговая политика, увязывающая основные требования образовательного рынка;
- адаптация образовательных услуг к потребностям, ожиданиям и запросам потребителей продуктов и образовательных услуг;
- содействие оптимальному эффективному управлению, использованию материальных и информационных ресурсов для достижения поставленных основных целей.

Маркетинг в секторе образования нельзя рассматривать исключительно как механизм, ориентированный на получение прибыли. Он охватывает как коммерческие, так и некоммерческие аспекты в таких областях, как образование, наука, культура и искусство. Образовательный маркетинг фокусируется на создании, продвижении и распространении конкретных продуктов и услуг,

а также на получении социальных выгод. Повышение уровня образования в обществе не только способствует прямому росту производства материальных благ, но и помогает смягчить негативные социальные явления. основополагающим принципом образовательного маркетинга является определение приоритетов потребностей потребителя, ориентация на конкретные группы потребителей с их уникальными требованиями и возможностями. Этот принцип выявляет и реализовывает одно из основных преимуществ образования как сферы использования маркетинга – возможность развить и приумножить спрос на образовательные услуги по мере их потребления с учетом иерархии потребностей разнообразных категорий потребителей.

Основные задачи маркетинга в образовательном учреждении двойки. Во-первых, маркетинг стремится сохранить набор существующих студентов и одновременно привлечь новых. Достижение обеих этих целей имеет решающее значение для процветания образовательного учреждения и общего продвижения образования в обществе.

Эффективно разработанная маркетинговая стратегия предлагает учащимся и их семьям подходящие сведения об образовании, демонстрирующие варианты выбора, перспективы и мотивацию для получения дальнейшего образования на определенном академическом уровне или в конкретном учебном заведении. Самые эффективные маркетинговые стратегии в сфере образования в 2022 году, независимо от того, используются ли они для продвижения школ или образовательных приложений, используют широкие возможности, предоставляемые интернетом. Это не означает, что традиционные рекламные стратегии, такие как рекламные щиты, листовки и брошюры, печатная реклама и личные встречи, не имеют места в эпоху цифровых технологий, но рентабельность их инвестиций делает их гораздо менее привлекательными, чем текущий цифровой маркетинг. Профессионалы используют цифровой маркетинг для охвата аудитории, информирования и вовлечения в мир образования.

Образовательный маркетинг фокусируется на привлечении студентов, семей и компаний, ищущих квалифицированных

и способных потенциальных сотрудников в качестве своей целевой аудитории. Маркетинг направлен на ускорение развития более прочных связей между семьями студентов и учебными заведениями, повышение привлекательности образования и предоставление студентам исчерпывающей информации о программах, которые они планируют изучать. Перспективные направления образовательного маркетинга включают продвижение научных и образовательных учреждений, известных ученых и преподавателей, а также привлечение внимания к исключительному преподавательскому составу.

Главными факторами являются: маркетинговые цели, маркетинговая стратегия, затраты, плата за организацию, спрос, стоимость и предложения конкурентов, экономические условия, правовая база, государственные меры и т. д. Студент – это тот, кто платит за получение знаний и информации, предоставляемых любым учебным заведением. Он меняет ценность (деньги) на другую ценность (выгоды от использования продукта). Целью образовательного маркетинга является реализация различных маркетинговых стратегий для продвижения ценного образовательного контента. И зачастую это единственный способ донести до учащихся новый образовательный контент и завоевать популярность. Лидеры образовательной отрасли должны использовать образовательный маркетинг, чтобы выжить в жесткой конкуренции в этой области. «Целью образовательного маркетинга является исследование рынка образовательных услуг, анализ конкурирующих учреждений и отдельных образовательных программ, стимулирование роста рынка услуг, установление эффективных маркетинговых коммуникаций с конкретными целевыми аудиториями или покупателями» [5, с. 88].

Продвижение играет первоочередную роль именно в информировании рынка и потребителей. Эффективное продвижение может создать престижный и привлекательный имидж компании в сознании возможных потребителей. По этой причине, для того чтобы убедить клиентов в том, что продукция или услуги, предоставляемые организацией, обладают более высоким качеством, чем конкурирующие продукты и услуги, применяются реклам-

ные инструменты в сочетании с эффективной коммуникацией между производителем и потребителем.

Образование, рассматриваемое как комплексный порядок действий, осуществляемый и используемый на постоянной основе менеджерами по образованию, фокусируется на моделировании коммуникативных навыков потребителей образовательных услуг, их обучении и продвижении. Качество образования в значительной степени зависит от качественных условий обучения, от качества учителей, вовлеченных в такой непрерывный и сложный процесс, как образование. Важным аспектом, который необходимо упомянуть, является аспект, связанный с маркетинговой политикой, которая играет решающую роль в образовании. Маркетинговая политика, принятая в системе общего образования, пытается адаптироваться с работой экономического динамизма в современном контексте.

В качестве важнейших отметим следующие проблемы, решение которых прямо определяет свойства и параметры:

- желаемые характеристики будущего контингента обучающихся;
- цели обучения и адекватное им соотношение между общекультурными, фундаментальными и специальными, прикладными знаниями;
- длительность и режимы, ступени обучения;
- тип образовательного учреждения, с учетом места его расположения;
- технологии обучения и контроля его результатов. Хотя технология производства, оказания услуги традиционно не входит в сферу пристального внимания маркетинга, но уже выявленные особенности образовательных услуг заставляют это сделать;
- характеристики персонала, оказывающего ОУ;
- типы учебно-методических средств и направления их использования, в том числе средств визуализации знаний, индивидуализированного контроля, программированного обучения, тренинга и др.

Решение этих проблем напрямую связано с решением традиционных маркетинговых задач, связанных с ассортиментом,

ценообразованием, коммуникациями, продажами и кадровой политикой.

Маркетинг образовательных услуг – это научная и практическая дисциплина, которая пересекается с многочисленными областями знаний. Она исследует и формирует философию, стратегию и тактику рационального мышления и действий, а также поведение и взаимоотношения между участниками рынка образовательных услуг. К таким участникам относятся: образовательные учреждения, организации потребителей, отдельные учащиеся, государственные и муниципальные органы власти, а также организации-посредники, участвующие в предоставлении, продаже, покупке и потреблении этих услуг и связанных с ними продуктов. Маркетинг образовательных услуг определяется долгосрочными коммерческими и иными интересами всех участников рынка, наряду с потенциалом создания положительных социальных воздействий, таких как развитие национального интеллектуального потенциала и связанные с этим эффекты. Таким образом, маркетинг высшего образования включает в себя комплексную основу для управления рыночной деятельностью образовательного учреждения. Его цель состоит в том, чтобы регулировать динамику рынка и анализировать рынок образовательных услуг, что в конечном итоге приводит к наиболее эффективным методам удовлетворения потребностей лиц, стремящихся к образованию, образовательных учреждений, стремящихся к росту, компаний и других организаций-клиентов, стремящихся улучшить свои человеческие ресурсы, и общество, стремящееся развивать и расширять личные и интеллектуальные способности.

**Выводы.** В сфере образования мы по-прежнему используем понятие «маркетинг образования», поскольку оно возвращается к первоначальному значению «применение теорий и методов управления маркетингом в сфере образования». Здесь «образование» можно рассматривать как область или отрасль, как «автомобильный маркетинг» и «спортивный маркетинг»; а в бизнес-секторе мы используем понятия «маркетинг знаний», «маркетинговое обучение» и «отдел маркетинга», которые содержат значение «образование» и возвращаются к использованию средств.

### Список литературы

1. Якушина Т.В. Значение маркетинговых исследований при формировании стратегии высшего учебного заведения. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-marketingovyh-issledovaniy-pri-formirovanii-strategii-vysshego-uchebnogo-zavedeniya/viewer>.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика. – М.: Интерпракс, 2005. – 247 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 647 с.
4. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования. – М.: КноРус, 2012. – 336 с.
5. Шевченко Д.А. Особенности стратегии маркетинга образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 108–116.
6. Разумовская А. Маркетинг услуг. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
7. Гуськова М.В. Эволюция в образовании. – М.: Инфра-М, 2016. – 156 с.
8. Захарова И.В. Маркетинг образовательных организаций. – М.: КноРус, 2018. – 244 с.



**Колесниченко Сергей,**  
студент III курса КРСУ  
направления «Инфокоммуника-  
ционные технологии и системы  
связи»

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доцент  
*А.А. Асанбекова*

## **КАРТЫ ЭМПАТИИ В МАРКЕТИНГЕ, УЧИМСЯ ПОНИМАТЬ КЛИЕНТА**

*Аннотация.* В статье рассматривается польза карт эмпатий, помогающих маркетологу лучше понять свою аудиторию и описать все его интересы и мысли. Карты эмпатии – это один из лучших методов проработать потенциальных и реальных покупателей. Данная статья поможет разобраться что же такое карта эмпатии, как и в каких случаях её использовать.

*Ключевые слова:* карта эмпатии, чувства и мысли клиента, исследование целевой аудитории, исследование.

В современном мире маркетологи сталкиваются с огромным количеством информации о клиентах, исходя из которой необходимо принимать стратегические решения. При этом не всегда можно понять, как именно действуют и думают люди, насколько они доверяют бренду или рекламной компании, какие у них потребности и каковы корни их проблем. Именно для решения этих задач используются карты эмпатии. Это инструмент, позволяющий установить эмоциональную связь с клиентом, проникнуть в его мотивы и потребности, понять, что он думает и чувствует.

Цель данной работы – изучить понятие карты эмпатии в маркетинге, описать её структуру и пользование, обсудить методы

сбора информации для заполнения карты, а также дать примеры применения карты эмпатии в маркетинговых исследованиях.

Карта эмпатии – это инструмент, который помогает маркетологам, дизайнерам и менеджерам по продажам понять, как клиенты мыслят и чувствуют, на какие факторы они обращают внимание и насколько они готовы реагировать на определенные решения. Карта эмпатии может быть полезна в разных сферах жизни, однако наиболее популярна она в маркетинге. Карта эмпатии помогает визуализировать информацию, которую получили в результате исследования клиента, и представить её в удобной для анализа форме. Одним из преимуществ карты эмпатии является то, что она позволяет компании узнать более мелкие детали о клиенте. Например, понимание того, какие мысли и чувства испытывает клиент в определенной ситуации, может помочь компании создать более персонализированную стратегию маркетинга. Это может сделать компанию более привлекательной для клиентов, усилив знания о них и расширив аудиторию [1].

Карта эмпатии также помогает компаниям лучше понимать потребности клиентов из разных культур и возрастных групп. Это может быть особенно важно для компаний, которые работают в международном контексте. Благодаря карте эмпатии, компании смогут определить, какие моменты взаимодействия между клиентом и продуктом могут привести к возникновению различных реакций в зависимости от культурных особенностей и возрастных различий. Хотя карта эмпатии не является панацеей для всех проблем, связанных с маркетингом, она является ценным инструментом, помогающим компаниям лучше понимать клиентов и адаптировать свои продукты и услуги для удовлетворения их потребностей. Проведение исследований и разработка карты эмпатии может стать ключевой составляющей успешной стратегии маркетинга и помочь компаниям достичь большей конкурентоспособности в рынке. Создание карт эмпатии начинается с анализа целевой аудитории. Необходимо выявить ее главные характеристики, такие как возраст, пол, образование, доход и т. д. Далее следует определить проблемы и потребности клиентов, выявить то, что их беспокоит, что они ожидают от продукта или

услуги. Для этого составляются карточки, на которых записываются все мысли, чувства и желания, которые возникают у клиента в процессе использования продукта или услуги. Каждую карточку можно поделить на несколько блоков: что клиент видит, слышит, чувствует, думает и говорит. Это позволяет получать более полное представление о клиенте и понимать его мотивацию и потребности.

Карта эмпатии может помочь разобраться в разных вопросах, таких как:

1. Что интересует клиента?
2. Что волнует клиента?
3. Какие эмоции приводят к покупке?
4. Какие трудности или проблемы у клиента могут возникнуть и как их можно решить?
5. Что делает продукт/услуга более ценным для клиента?

Данный инструмент помогает сделать анализ конкурентов, найти критически важные проблемы, понять целевую аудиторию и ее потребности, и разработать эффективные маркетинговые стратегии и рекламные компании [2].

Карта эмпатии состоит из четырех областей:

1. Что клиент думает? В этой области отображаются мысли и ожидания клиента. Здесь важно понимать, что как человек думает о товаре или услуге, влияет на его поведение.

2. Что клиент чувствует? В этой области отображаются эмоции, которые испытывает клиент во время использования товара или услуги.

3. Что клиент говорит и делает? В этой области отображаются действия клиента, которые связаны с использованием товара или услуги.

4. Что клиент слышит? В этой области отображаются сообщения, которые клиент получает от компании, рекламы или отзывов других клиентов.

Создание карты эмпатии включает следующие шаги:

1. Определите свою целевую аудиторию<sup>1</sup>. Это могут быть люди определенного возраста, пола, профессии или интересов.

2. Опишите ситуацию, в которой вы хотите понимать поведение и потребности вашей целевой аудитории. Например, это может быть ситуация покупки продукта или использования услуги.

3. Определите четыре основных категории:

- Что думает и чувствует ваш клиент в данной ситуации?
- Что он слышит в данной ситуации?
- Что он видит в данной ситуации?
- Что он говорит и делает в данной ситуации?

4. Заполните каждую категорию информацией, которую вы знаете о вашей целевой аудитории в данной ситуации. Используйте данные исследований рынка, опросов клиентов и других источников информации.

5. Рассмотрите полученную информацию и попытайтесь понять, какие потребности и желания у вашей целевой аудитории [3].

Для создания карты эмпатии необходимо понимать, как она устроена и какие компоненты в нее входят:

- характеристики пользователя: кто он, каковы его привычки и интересы, какие у него ценности;
- целевые проблемы (головная боль клиента): что заботит клиента и вызывает у него неудобство и стресс, чем он сталкивается на ежедневной основе;
- цели и задачи клиента: к чему он стремится, какие у него цели и планы, какую пользу он хочет получить от продукта;
- эмоции: что чувствует клиент в процессе использования продукта, какие эмоции производятся в нем при контакте с брендом, какие желания и ассоциации он вызывает;
- опыт использования продукта: каковы отзывы клиентов на продукт, какие функции ему понравились и какие неудобства он испытал;

---

<sup>1</sup> Целевая аудитория – это группа людей, которые вероятнее всего заинтересуются предложением и закажут конкретный товар или услугу.

– конкуренты: что предлагают другие компании, как решают те же проблемы и каковы их преимущества.

Для заполнения карты эмпатии нужно провести исследование клиента и собрать следующую информацию:

– Провести опрос клиентов о товаре или услуге и узнать их мнение.

– Проанализировать отзывы клиентов и выделять общие моменты.

– Изучать сайты конкурентов и узнавать, что они предлагают своим клиентам.

– Проводить фокус-группы<sup>1</sup> и узнавать мнение группы людей о товаре или услуге.

Примером применения карты эмпатии может служить случай с компанией, производящей товары для здоровья. Компания обратилась к специалистам в области маркетинга с просьбой провести исследование на своих клиентах, чтобы понять, что они думают о продуктах компании и почему не все продукты продаются хорошо.

Исследование показало, что клиенты не знают достаточно о продуктах компании и их уникальных свойствах, а также не понимают, как использовать их [4].

Исследование целевой аудитории карты эмпатии позволяют учиться читать между строк, чтобы понимать, какое впечатление оставляет на покупателях ваш бренд, что заставляет их выбирать вас, а не конкурента. Карты эмпатии помогают маркетологам создавать продукты и услуги, которые будут удовлетворять потребности клиентов. Эти карты могут использоваться на различных этапах маркетинговой стратегии: при разработке нового продукта, в процессе продвижения продукта на рынке и при анализе результатов маркетинговой кампании.

Например, если карта эмпатии показывает, что клиентам нужно иметь доступ к информации о продукте в любое время и в лю-

---

<sup>1</sup> Фокус-группы – это метод маркетингового исследования, при котором компания собирает определенную группу людей из целевой аудитории для проведения беседы и выяснения важных для предприятия вопросов.

бом месте, то маркетологам следует обратить внимание на разработку мобильных приложений для этого продукта. Если карта говорит о том, что клиенты хотят, чтобы продукт был экологичным или содержал био-компоненты, то производители могут обратить внимание на использование экологически чистых материалов и ингредиентов.

Карты эмпатии также могут помочь определить причины снижения продаж. Если карта показывает, что клиенты не ощущают эмоциональной связи с продуктом или не понимают, как он может решить их проблему, то маркетологи могут использовать соответствующие методы, например, создавать бренд-мастер-классы и инфографики для общения с клиентами.

Карту эмпатии можно также использовать для:

1. Создания персонажей. Карта эмпатии поможет создать персонажей, которые наиболее точно отражают вашу целевую аудиторию.

2. Разработки маркетинговых стратегий. Карта эмпатии поможет понять, какие маркетинговые стратегии будут наиболее эффективны для вашей целевой аудитории.

3. Улучшения продуктов и услуг. Карта эмпатии поможет понять, какие функции и особенности продуктов и услуг будут наиболее востребованы вашей целевой аудиторией.

4. Оценки эффективности маркетинговых кампаний. Карта эмпатии поможет оценить, насколько успешно были реализованы маркетинговые кампании и какие изменения необходимо внести для улучшения результатов.

Популярные ошибки при создании карты:

– Отсутствие командной работы. Работа над картой в одиночку не принесет подобного эффекта, как может принести командная работа. Действуя в коллективе, появляется возможность получить больше инсайтов и полезных выводов.

– Ограниченное количество источников. Составляя вопросы и формулируя ответы в карте, нужно ориентироваться на самые последние сведения и отчеты и не ограничивать количество

источников. Так можно будет просмотреть все вопросы и задачи с различных углов и прийти к наилучшему решению.

– Строить абстракцию. Все должно быть конкретно и прозрачно: карту нужно образовывать в отношении поставленного продукта либо услуги. При отсутствии подобной конкретики едва ли удастся получить положительный результат.

– Не забывать о клиенте. Всю работу по карте важно проводить с позиции клиента, то есть не забывать, что в центре всей вашей работы находится клиент и его проблемы, и «боли», которые и призван решить ваш продукт [5].

**Завершающий этап.** Карты эмпатии являются эффективным инструментом для понимания клиента и создания продуктов и услуг, которые будут удовлетворять его потребности. Они помогают маркетологам лучше понимать нужды своих клиентов и создавать более успешные маркетинговые кампании. Создание карты эмпатии позволяет получить глубокое понимание потребностей и желаний клиентов в определенной ситуации, что помогает маркетологам создавать более эффективные маркетинговые кампании и улучшать продукты и услуги.

В заключение стоит отметить, что карты эмпатии могут быть использованы в различных областях, где важно глубоко понимать клиентов. Они являются мощным инструментом в руках маркетологов, позволяющим сформировать более сильное, глубокое и долгосрочное отношение с клиентами.

### Список литературы

1. Чалдини Р. Психология Влияния. Убеждай, воздействуй защищайся [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru>. (дата обращения: 02.04.23).

2. Бауман Н. Сила фокуса внимания. Метафорический закон успеха [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru>. (дата обращения: 03.04.23).

3. Карты эмпатии – первый шаг в дизайн-мышлении [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uprock.ru/articles/karty-empatii-pervyy-shag-v-dizayn-myshlenii>. (дата обращения: 03.04.23).

4. Шварц Б. Парадокс выбора: почему больше значит меньше [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru>. (дата обращения: 05.04.23).

5. Карты эмпатии в маркетинге и как в них не ошибиться [Электронный ресурс]. URL: <https://topfacemedia.com/blog/karty-empatii-auditorii-v-marketinge> (дата обращения: 06.04.23).

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ  
И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА

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

Редактор *И.С. Волоскова*  
Компьютерная вёрстка *А.А. Клочковой*

Подписано в печать: 08.04.2024.  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная.  
Объем 9,5 п. л. Тираж 100 экз. Заказ 76.

Издательский дом КРСУ  
720000, г. Бишкек, ул. Киевская, 44.