

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

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра менеджмента**



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА**

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

**Бишкек 2019**

УДК [33+005](082)

А 43

Под общей редакцией

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

Редакционная коллегия:

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

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

Рекомендовано к изданию  
кафедрой менеджмента

А 43 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ: сб. материалов, подготовленных в рамках научно-исследовательской работы студентов направления «Менеджмент» / под общ. ред. А. А. Рахманалиевой. Бишкек: КРСУ, 2019. 74 с.: ил.

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

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

© ГОУВПО КРСУ, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ЕКАТЕРИНА КУЛАЧЕНКО Проблемы разработки стратегии позиционирования международной компании .....	4
АЙГАНЬШ БЕГАЛИЕВА Моделирование процесса принятия управленческих решений в международной компании (на примере ОсОО «SKY MOBILE») .....	13
АЛЕНА ЧЕРНЕНКО Новый взгляд на управление изменениями в компании .....	18
АЛИНА МОВШУК Проблемы адаптации рекламных онлайн-площадок на рынке Кыргызстана (на примере компании «LALAF0») .....	28
АЙСУЛУУ АДРАНОВА Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия .....	38
АЛИЯ АКУНОВА Франчайзинг, как гарантия развития успешного бизнеса. Плюсы и минусы франшизы .....	44
ИЛЬЯ ОЛФЕРЬЕВ Анализ «зеленой экономики» в Кыргызстане .....	50
НУРПЕРИ АМАТОВА Сущность стратегического анализа и его роль в оценке устойчивого развития .....	55
ЗУХРА БОТАДЖИЕВА Разработка программы адаптации персонала в современной международной компании (на примере ОсОО «ЧАЙХАНА NAVAT») .....	64



**Кулаченко Екатерина,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный ме-  
неджмент»)**

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

### **Проблемы разработки стратегии позиционирования международной компании**

**Аннотация:** в статье рассмотрена роль стратегии позиционирования в развитии и функционировании компаний. Приведены основные модели поведения потребителей. Выявлены основные проблемы, возникающие при разработке стратегий данного типа.

**Ключевые слова:** стратегия позиционирования; модель поведения потребителей; рынок; позиционирование; сознание потребителей; целевая аудитория.

С чего должна начинаться и на что должна опираться стратегия компании, стратегия бренда? С позиционирования. Эта концепция уже давно пользуется успехом во всем мире, и с ростом конкуренции ее влияние только возрастает. Одним из первых важных шагов для любой компании, жаждущей выйти на новый рынок, является определение целевого рынка. Разработка стратегии позиционирования бренда и укрепления его индивидуальности является важнейшим этапом выхода на внешние рынки, который позволяет четко определить отличия компании от конкурентов, которые повлияют на то, как целевая аудитория воспримет новую компанию.

*Позиционирование* – определение места конкретного товара, услуги, компании по отношению к товарам, услугам, компаниям конкурентов в сознании потребителей.

«Позиционирование – это не ваши действия по отношению к продукту. Позиционирование» – ваше воздействие на образ мыслей по-

требителей. Вы позиционируете товар в сознании потенциальных покупателей»<sup>1</sup>.

Актуальность темы заключается в том, что в современном мире компании растут крайне быстро, рынки насыщаются один за другим, в связи с этим, крупные компании стараются выходить на новые рынки для того, чтобы компания успешно функционировала на внешнем рынке, ей необходимо изучить его особенности и создать идеальный образ о своем продукте или услуге в сознании потребителей, которых компания желает заполучить.

Идеальная цель позиционирования стать единственно лучшим выбором для потребителя.

*Стратегия позиционирования* – это продуманный план или процесс брендинга, который работает на символических уровнях сознания потребителей, где значения и ассоциации даже отдельных слов действительно имеют вес. Стратегия позиционирования на рынке построена на бизнес-данных и стремится составить четкую цепочку слов, чтобы сбалансировать понятия дифференциации, различия и сходства в едином описании бренда. Это долгосрочное усилие по укреплению идентичности компании, ее продуктов или услуг в уникальном пространстве в сознании целевой аудитории. Это организованная попытка бренда выделиться из толпы и повлиять на восприятие их целевой аудиторией.

Как случилось, что маленькая начинающая фирма Apple преуспела в отрасли, где доминировали громадные, процветающие компьютерные компании? Ответ – позиционирование. Первоначально Apple определенно позиционировала свой продукт как автономный персональный компьютер. В период подъема фирмы Apple остальные производители компьютеров соревновались в создании еще больших, еще более быстродействующих компьютеров. В то время, когда другие начинающие компании, такие как Osborne приходили и уходили, Apple развивалась и процветала, поставив своей целью освоение образовательного рынка.

Успех Apple, сначала на образовательном, а затем на рынке бизнеса – прежде всего связан с ориентацией фирмы на четко определенные сегменты, связанные с выгодой в сфере употребления и таком позиционировании своего товара, которое способствует предоставлению этих выгод.

Универсальные методы позиционирования:

---

<sup>1</sup> Траут Д. Позиционирование. Битва за умы / Джек Траут, Эл Райс; – СПб.: Питер, 2015, С. 56

– решение проблемы по основной выгоде – самый сильный вид позиционирования, он построен на принципе «проблема – решение», оно описывает результат, который получит потребитель, купив товар – «польза от покупки»;

– ассоциативный – компания ассоциирует свой товар с конкретной личностью, образом и т.д. (такой способ позиционирования эффективен, когда продукт компании не обладает четким отличием от других товаров на рынке);

– по типу целевой аудитории;

– по отличительным характеристикам – позволяет сфокусировать внимание потребителей на отличительных свойствах товара, желательно уникальных;

– против определенного конкурента;

– против товарной категории – в случае наличия у компании абсолютной инновации, с помощью которой она сможет внутри существующего рынка создать новую потребность.

Позиционирование на рынке состоит из семи основных этапов, перечисленных ниже:

1. *Составление заявления о позиционировании* – есть четыре простых вопроса, которые позволят получить набор основных фактов о личности, которую вы определили для вашей компании (см. ниже). Позиционирующий оператор является результатом включения этих фактов в базовую, формальную структуру предложения.

2. *Определение уникальности.*

3. *Анализ конкурентов.* Анализ конкуренции помогает определить сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами. Понимание различий между компаниями имеет решающее значение для поиска пробелов на рынке, которые могут быть заполнены.

4. *Определение текущей позиции.* Необходимо определить собственную позицию на рынке, чтобы иметь возможность правильно бороться за долю на этом рынке.

5. *Анализ позиционирования конкурентов.* Анализ позиционирования конкурентов позволяет определить условия рынка, которые влияют на то, сколько и какие силы используют конкуренты.

6. *Разработка уникальной идеи позиционирования.* Имея в своем распоряжении все аналитические данные, необходимо понять, кто вы, кем вы являетесь, что способны предложить потребителю и кто является вашей целевой аудиторией.

7. *Проверка эффективности позиционирования компании.* Методология тестирования состоит из сбора качественных и количественных данных, в основном определяемых шагами до этого, но может так-

же включать фокус-группы, опросы, подробные интервью, этнографию, опросы и т. д.

Один из характерных признаков того, что компания пренебрегла своим позиционированием на рынке, заключается в том, что ее целевая аудитория неправильно понимает ее. Чтобы разобраться в этом затруднительном положении или вообще избежать его, есть несколько вопросов, на которые компаниям необходимо ответить:

– *Кто вы как бренд и за что вы выступаете?* Самые уникальные атрибуты бизнеса отличают компанию от конкурентов, но выявление различий или уникальности – это еще не все, что нужно для эффективной стратегии позиционирования. Также необходимо установить различия и привлекательность тех атрибутов и ценностей, которые только ваша компания может предоставить клиентам.

– *Кто ваши целевые клиенты и что они хотят или в чем нуждаются?* После определения различий и привлекательности необходимо определить, какие клиенты чаще всего пользуются услугами компании. Эти клиенты будут представлять сегмент рынка, на котором будет создана ваша конечная позиция на рынке.

– *Как вы будете надежно удовлетворять эти потребности?* Великие бренды понимают, что просто невозможно угодить всем людям во всех отношениях, все время. Вместо этого они полагаются на четко определенный сегмент рынка, где они могут более эффективно обслуживать клиентскую базу благодаря своим уникальным атрибутам.

– *Кто ваши конкуренты и что вы делаете по-другому?* Попытка выдвинуть вашу компанию на рыночную позицию, уже занятую конкурентом, влечет за собой тяжелую и кропотливую работу. Необходимо четко понимать свою уникальность, подражание крупным игрокам на рынке не всегда позволяет достичь желаемого результата.

Потребители знают больше и говорят чаще о брендах, с которыми имеют дело; о неиспользуемых брендах и мало знают, и мало говорят.

Затем необходимо провести тщательный анализ конкурентов, чтобы понять, кто они, какие стратегии они используют или, возможно, запланировали, как они могут реагировать на ваши стратегические действия и как ваши действия могут повлиять на их поведение в ваших интересах. Некоторые из необходимых вам данных легко найти. Для других данных потребуется время и усилия, чтобы собрать и проанализировать их. До тех пор, пока вы понимаете, что этот процесс поможет разработке ваших собственных маркетинговых стратегий и поможет найти

потребности на рынке, которые не удовлетворяются, поддержание мотивации для прохождения процесса не должно быть проблемой.

Тщательный анализ конкурентов можно разбить на четыре под-категории:

1. *Задачи конкурентов* – это не обязательно финансовые цели, они могут относиться к доле рынка или темпам роста. Если возможно точно определить одну или две важнейшие цели, можно действовать и реагировать соответствующим образом.

2. *Предположения конкурентов* – общие и обычно неквалифицированные данные, которые могут включать прошлый опыт, рыночные тенденции и региональные культурные факторы, должны быть отмечены для сравнения с остальными данными.

3. *Стратегия конкурента* – это, пожалуй, самая сложная информация для раскрытия, но также и самая полезная. Проверьте пресс-релизы, официальные документы, отчеты акционеров, рекламные кампании, слияния, приобретения и практику найма, чтобы глубже понять направление движения конкурентов.

4. *Возможности конкурента*. Ответы на три вышеупомянутых вопроса должны дать исчерпывающую информацию о возможностях конкурента. Эта информация должна помочь понять, в чем заключаются их сильные и слабые стороны, что поможет сосредоточиться на том, где усилия будут наиболее эффективными.

По результатам новейшего исследования компании The Nielsen Company, при совершении покупок в магазинах потребители находятся под действием одной из четырех моделей принятия решения о покупке – в зависимости от категории товара:

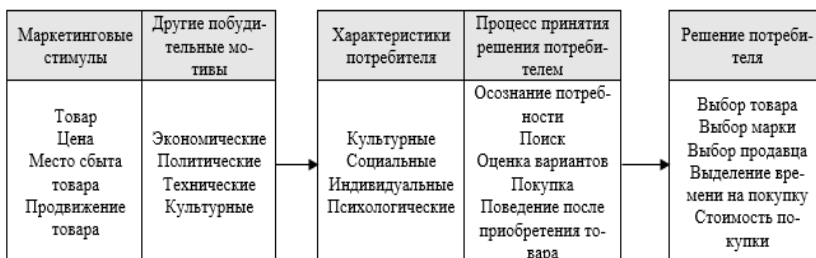
1. Инерционная модель, или «автопилот»: принятие решения о покупке делается по инерции или по привычке; уровень восприимчивости к внешнему воздействию минимален.

2. Вариативная модель, или «поиск разнообразия»: покупатель ищет новые вкусы, варианты, форматы.

3. Модель «Активный режим»: покупатель чувствителен к привлекательной рекламе и другим средствам pre-store активности и «шуму» вокруг продукта.

4. Модель «Поиск лучшей цены»: покупатель чувствителен к промоакциям и скидкам.

Предприятия и специалисты тратят много усилий на исследование зависимости между побудительными факторами маркетинга и от-



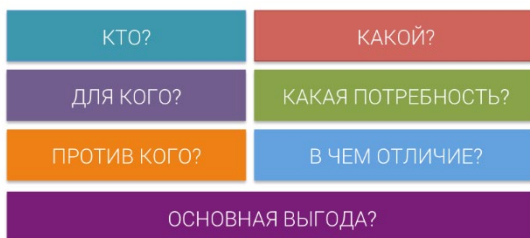
ветной реакцией потребителей. Отправной точкой всех этих усилий является модель, представленная на рисунке 1. На нем показано, что побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в «черный ящик» сознания покупателя и вызывают определенные отклики.

### Рисунок 1 – Модель покупательского поведения

Задача деятеля рынка – понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя между поступлением раздражителей и появлением откликов на них. Сам «черный ящик» состоит из двух частей. Первая – характеристики покупателя, оказывающие основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и реагирует на них. Вторая часть – процесс принятия покупательского решения, от которого зависит результат.

Важным маркетинговым инструментом оценки позиций конкурентов на рынке с точки зрения создания целевого потребителя является карта позиционирования.

Существует простая работающая формула для формулировки четкого позиционирования компании (рисунок 2). Формула состоит из ответов на 7 простых вопросов.<sup>2</sup>



### Рисунок 2 – Формула для формулировки четкого позиционирования продукта

Пример иллюстрации описанной формулы позиционирования на практике:

- (Кто?) ОсОО «Е-Фудс» (Додо Пицца)
- (Какой?) представляет собой сеть пиццерий;

---

<sup>2</sup> PowerBranding.ru, 2000-2018 / [Электронный ресурс], URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/primer-razrabotki/>, (дата обращения 09.04.2019)

- (Для кого?) для семейных покупателей с высоким и средним доходом.
- (Какая потребность?) желающих вкусно покушать и провести время в семейной обстановке.
- (Против кого?) В отличие от других пиццерий,
- (В чем отличие?) ОсОО «Е-Фудс» (Додо Пицца) дает вам возможность провести время в кругу семьи в уютной обстановке, предоставляя специально оборудованную зону для детей,
- (В результате) что позволяет родителям отдохнуть, друзьям поболтать, а детям развлечься ожидая заказа или же после еды.

Данная формула является наиболее простым методом позиционирования компании, тем не менее, не стоит полагаться лишь на один из методов, так как большие усилия способны привести к наиболее эффективному результату.

Благодаря правильному позиционированию, у потребителей сложилось свое представление о каждой автомобильной марке, например, Lexus – роскошь, Mercedes – престиж, BMW – сила, Toyota – надежность и др.

Российская компания Autostat провела исследования среди владельцев автомобилей марки Land Rover, задачей которых было узнать, каким автовладелец считает свой автомобиль и по какой причине они выбрали именно его. Данная марка авто оказалась: проходимой, комфортной, брутальной, мужской, идеально подходящей, красивой и стильной. 77% владельцев выбрали данный автомобиль потому что им понравился внешний вид, дизайн и проходимость, 59% – из-за эргономичности, 54% – из-за устойчивости и управляемости на дороге, 51% – из-за вместимости салона и багажника. Что касается автомобиля марки Land Cruiser, потребители считают, что их автомобили: ликвидные, вместимые, надежные, безопасные, а также для солидных людей. Таким образом, следует вывод, что у потребителей в сознании сложился определенный образ о данной автомобильной марке<sup>3</sup>.

Подводя итоги вышесказанному, можно выделить следующие проблемы, возникающие при разработке стратегии позиционирования международных компаний:

- неверно определенная целевая аудитория;
- отсутствие уникальности по отношению к другим компаниям-конкурентам;

---

<sup>3</sup>ООО «Автомобильная статистика», 2015-2019 / [Электронный ресурс], URL: <https://www.autostat.ru/infographics/38437/>, (дата обращения 22.04.2019)

- недостаточное количество времени, уделенное анализу конкурентной среды;
- упущение в анализе менталитета и культурных особенностей жителей;
- сокращение количества ресурсов, затраченного на проведение исследований.

Исходя из вышеперечисленных проблем, можно предложить следующие пути их совершенствования:

1. Более ответственно подходить к определению целевой аудитории, четко определять сегмент рынка, для которого будет функционировать компания, определять наиболее частых пользователей товарами или услугами компании;

2. Определить возможную уникальность по отношению к конкурентам, если таковой нет – разработать некие атрибуты, функции, методы продаж, условия, качества, внешнего вида продукции и др., не затрачивая при этом много ресурсов;

3. Анализ конкурентной среды, а также особенностей жителей страны, в которой хочет функционировать международная компания, является одним из важнейших этапов при разработке стратегии позиционирования компании, при этом необходимо забыть об экономии времени и финансовых средств на изучение деятельности и направленности конкурентов и жителей на новом рынке, для этого можно обратиться в специализированные исследовательские компании, действующие на этом рынке;

4. Необходимо забыть об экономии ресурсов на проведение исследований для разработки стратегии позиционирования, сокращение необходимых ресурсов до минимума может привести к негативным последствиям, как к финансовым потерям, так и уходу компании с внешнего рынка в целом.

Филип Котлер заметил, что «позиционирование не будет работать вечно. По мере того, как меняются потребители, конкуренты, отрасли, технологии, экономическая ситуация, компании должны пересматривать позиционирование своих основных брендов. Если бренд теряет долю на рынке, его, возможно, стоит репозиционировать»<sup>4</sup>.

Таким образом, разработанная единожды стратегия позиционирования для компании не будет работать вечно, время от времени ее необходимо будет пересматривать и разрабатывать новые с учетом вли-

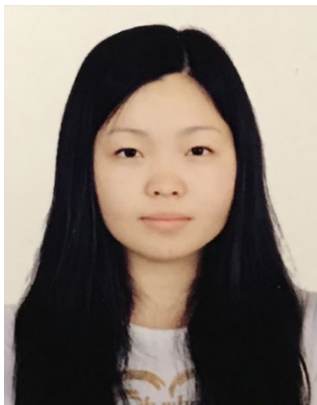
---

<sup>4</sup> Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016, – С. 122

яния различных факторов. А для фирм, которые выходят на внешние рынки, за пределы своей страны – это особенно важно, так как им необходимо уделять большее внимание на анализ текущей ситуации данного рынка, так как специфика этих рынков будет очень сильно влиять на разработку дальнейших стратегий организации.

#### **Список литературы:**

1. PowerBranding.ru, 2000-2018 / [Электронный ресурс], URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/primer-razrabotki/>, (дата обращения 09.04.2019)
2. Траут Д. Позиционирование. Битва за умы / Джек траут, Эл Райс; – СПб – Питер, 2015, 336 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016, – 211 с.
4. ООО «Автомобильная статистика», 2015-2019 / [Электронный ресурс], URL: <https://www.autostat.ru/infographics/38437/>, (дата обращения 22.04.2019)



**Бегалиева Айганыш,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный менеджмент»)**

**Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Сомов Е.Н.**

### **Моделирование процесса принятия управленческих решений в международной компании (на примере ОсОО «SKY MOBILE»)**

**Аннотация:** Статья посвящена вопросам принятия управленческих решений на предприятиях, осуществляющих различного рода международные деловые операции. Предлагаются виды моделирования управленческих решений как способы их оптимизации в международных масштабах. Показывается эффективность метода «дерево решений» для случаев, когда принимается несколько последовательных решений.

**Ключевые слова:** методы принятия решения, моделирование управленческого решения, метода «дерево решений». проблемы разработки и принятия управленческих решений в международной компании.

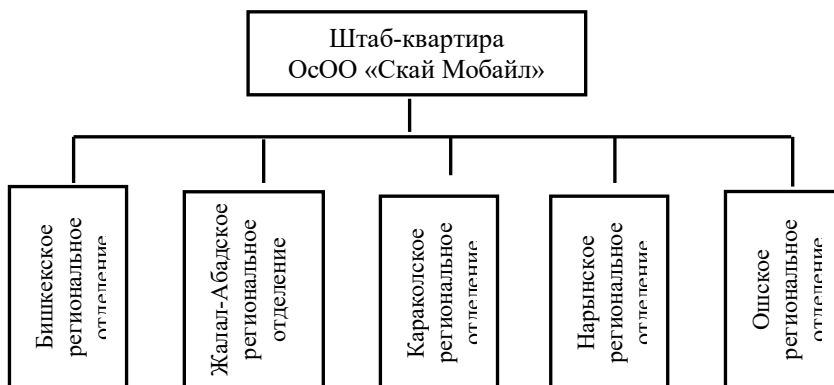
На международном уровне существует проблема принятия оптимальных качественных решений, исходя из географических особенностей, национальных традиций страны расположения, сложностей организационной структуры, языковых барьеров и других факторов, снижающих сроки принятия важных и актуальных решений. Но есть и положительные стороны международного менеджмента в оптимизации способов принятия управленческих решений – это аккумуляция международного капитала, как основного ресурса реализации качественного решения и профессиональных кадрах, способных работать на глобальном уровне.

По мнению Глуховой А.И. «Принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и пред-

ставляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации»<sup>5</sup>. Ценность этого процесса вырастает в условиях интеграции управленческих решений к исполнению в отдаленных филиалах крупной международной компании и соответствующей необходимости к адаптации решений в международных масштабах. «Сущность управленческой функции характеризуется так, когда нужно принять несколько решений в условиях неопределенности, когда каждое решение зависит от результата предыдущего решения или результатов испытаний»<sup>6</sup>, то наиболее оптимально применять методы моделирования управленческих решений, как основной способ их оптимизации.

Одной из ведущих международных компаний, испытывающей все трудности адаптации управленческих решений в международных масштабах, является сотовая компания «Скай Мобайл» с популярной торговой маркой «Beeline» в Кыргызской Республике.

ОсОО «Скай Мобайл» имеет по всему Кыргызстану свои региональные филиалы (рис. 1.).



**Рисунок 1 – Региональные отделения ОсОО «Скай Мобайл» в Кыргызской Республике**

<sup>5</sup> Глухова А.И. Сущность метода принятия решений «Дерево решений»// Пермский национальный исследовательский университет, 2014. [http://vestnik.pstu.ru/get\\_res/fs/file.pdf](http://vestnik.pstu.ru/get_res/fs/file.pdf)

<sup>6</sup> Глухова А.И. Сущность метода принятия решений «Дерево решений»// Пермский национальный исследовательский университет, 2014. [http://vestnik.pstu.ru/get\\_res/fs/file.pdf](http://vestnik.pstu.ru/get_res/fs/file.pdf) (дата обращения: 25.04.2019).

Региональная структура показывает строгую иерархию главного управления компании и распределение функциональных связей от штаб-квартиры по филиалам в городах: Бишкек, Жалал-Абад, Каракол, Нарын и Ош.

На сегодняшний день приоритетная цель компании ОсОО «Скай Мобайл» – стать ведущей сервисной компанией Кыргызстана. Именно поэтому по всей стране, в каждом регионе действия сотрудников нацелены на предоставление лучшего качества связи и сервиса своим абонентам.

Развитие сотовой компании ОсОО «Скай Мобайл» в Кыргызской Республике, в свою очередь также филиала ОАО «Вымпел-Коммуникации» в России и странах СНГ<sup>7</sup>, стало возможным не только появлению популярности сотовой связи, но и следствием принятия эффективных управленческих решений, адаптированных в реальных условиях и своевременно реализованных на территории многих стран.

Очевидно, что процесс принятия управленческих решений в данной компании усложняется еще и сложной региональной структурой внутри республики. Для решения поставленных задач, необходимо применять наиболее эффективные методы принятия управленческих решений. Так в современных условиях основой успешного бизнеса являются знания не только внутреннего, но и зарубежного рынка. Современный экономист должен понимать сущность происходящих процессов глобализации, стать их активным участником. «Успешному менеджеру уже невозможно обойтись без понимания мировых направлений в бизнесе и признания влияния множества культур и подходов к принятию решений в различных странах»<sup>8</sup>. В итоге, изучение и применение моделирования оптимизации в принятии решений становится необходимостью.

Существуют методы оптимизации управленческих решений: метод ситуационного анализа, разработка сценариев, метод мозговой атаки и моделирование. При разработке управленческих решений широко используют:

---

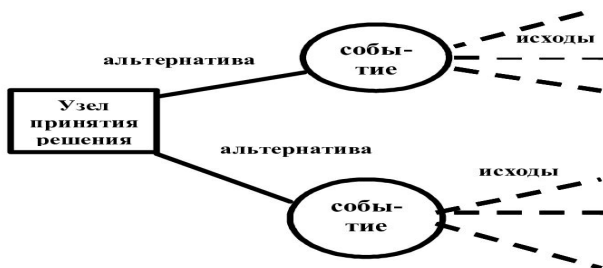
<sup>7</sup> Вымпел-коммуникации. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Вымпел-Коммуникации> (дата обращения: 25.04.2019).

<sup>8</sup> Дунсуй Т. Управление маркетинговой деятельностью: направления и формы организации маркетинга и их адаптации к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках. // Глобальный научный потенциал, 2012. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20843621> (дата обращения: 24.04.2019).

- концептуальное моделирование – предполагаемая гипотеза событий, построенная на содержательном описании объекта исследования;
- математическое моделирование – набор математических выражений, количественно отражающих состояние объекта исследования;
- имитационное моделирование – представление результатов испытания поведения объекта исследования в динамике.

Но указанные виды моделирования в принятии решений подразумевает получение лишь единственного решения, а не последовательно возникающих решений в процессе управления.

Изобразим «дерево» решений в ситуации выбора нескольких альтернативных вариантов и получим результаты, как исходы принятия данных альтернатив (рис.2).



**Рисунок 2 – Метод «Дерево решений» в оптимизации управленческих решений**

В данном случае, узлы принятия решений образуются в штаб-квартире компании «Скай Мобайл», а наиболее стратегические решения следуют из головной компании «Вымпелком» из России, разрабатываемые альтернативы управленческих решений могут быть реализованы на территории Кыргызской Республики, как события в деятельности компании и приносить определенные результаты – исходы принятия решений. Метод «Дерево решений» облегчает описание многоэтапного процесса принятия управленческого решения и оптимизирует условия их реализации в международных масштабах.

Автор, Глухова А.И. отмечает, что: «Метод «дерево решений» – один из наиболее точных методов принятия управленческих решений. Этот метод наглядно показывает альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций. Идея этого метода заключается в создании дерева

возможных решений и рисков, соответствующих решениям. Это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения и преимущества различных комбинаций»<sup>9</sup>.

Таким образом, в международной компании проблемы оптимизации управленческих решений можно решить на основе метода «дерево решений», который позволяет предусмотреть результаты выбранных альтернатив и своевременно исключить риски и ситуацию неопределенности.

### **Список литературы:**

1. Вымпел-коммуникации. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/ Вымпел-Коммуникации](https://ru.wikipedia.org/wiki/Вымпел-Коммуникации) (дата обращения: 25.04.2019).
2. Глухова А.И. Сущность метода принятия решений «Дерево решений»// Пермский национальный исследовательский университет, 2014. URL: [http://vestnik.pstu.ru/get/ res/fs/file.pdf](http://vestnik.pstu.ru/get_res/fs/file.pdf) (дата обращения: 25.04.2019).
3. Дунсюй Т. Управление маркетинговой деятельностью: направления и формы организации маркетинга и их адаптации к изменяющимся рыночным условиям в экономике россии и на глобальных рынках.// Глобальный научный потенциал, 2012. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20843621> (дата обращения: 24.04.2019).

---

<sup>9</sup> Глухова А.И. Сущность метода принятия решений «Дерево решений»// Пермский национальный исследовательский университет, 2014. [http://vestnik.pstu.ru/get/ res/fs/file.pdf](http://vestnik.pstu.ru/get_res/fs/file.pdf) (дата обращения: 25.04.2019).



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

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

### **Новый взгляд на управление изменениями в компании**

**Аннотация:** В статье управление изменениями выступает как проблематика современного развития компаний в кризисное время. Представлен практический кейс осознания внедрения изменений в структуру компании. В статье описаны этапы внедрения изменений в компании и типичные проблемы, которые возникают в ходе преобразования. В этой статье мы рассмотрим, с какими трудностями сталкиваются сегодня руководители, пытаясь внедрить изменения внутри своей компании, а также то, как справиться с этими трудностями.

**Ключевые слова:** управление изменениями, организационное развитие, организационные изменения.

В последнее время проблема управления изменениями все чаще становится одним из центральных конструктов в области организационного развития и поведения, описывающие психологическую связь между работниками и организацией. И сегодня ни для кого не секрет, что компании для выживания и процветания на рынке, обязаны внедрять изменения в свою хозяйственную деятельность. Мало того, по ряду причин этапы изменения уже не считаются чем-то выдающимися в жизненном цикле компании. В практике и научных исследованиях уделяется большое внимание анализу методов и организационным возможностям управления изменениями и поэтому существует отдельное направление, как "менеджмент изменений", которое преподается студентам высших учебных заведений, слушателям курсов, участникам тренингов и т.д.

Исследование внедрения организационных, социальных, экономических и других изменений в компании актуально и востребовательно не только с позиции понимания и предсказания поведения людей в трудовой деятельности, оно также позволяет лучше объяснить общие особенности взаимовлияния личности и группы.

Исследованием управления изменениями в компании занимались такие зарубежные исследователи как, Дж. Коттер, Д. Коэн (2004), Г.Р. Гай и К.В. Биман (2005), Э.Камерон и М.Грин (2006) и другие. Среди российских авторов можно назвать, Г.В. Широкова (2009), М.В. Черниковская (2014), С.М. Мациевский и Е.Л.Соколова (2015), А.С. Царенко (2017) и другие.

На протяжении многих лет учёные социально-экономических наук проводят различные исследования по проблеме, но до сих пор нет четкого определения и понимание того как именно измерить процесс управления изменениями в компании. Отсутствием целостного представления об особенностях связи данных конструктов учитывающего эти данные, и определяется актуальностью данной статьи.

Обзор литературных источников, даёт нам полагать, что применительно к организациям, «изменения» обозначают введение новых методов и технологий, для того чтобы реорганизовать деятельность организаций в соответствии с видоизменяющимися запросами рынка, а особенно важно извлечь пользу для бизнеса. По мнению таких авторов, как К. Морс и А.С. Пузанов, определение управление изменениями – означает последовательность действий процедур и правил, которые строго прописаны в генеральном плане проекта по трансформации организации. Кроме того, любые изменения должны быть подтверждены руководством компании [5, с.122].

Другой автор, А.Н. Павлов, считает, что управления изменениями - это процесс проверки всех поступающих запросов на видоизменение, их утверждения и управления изменениями результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом [7, с.235].

В известной книге Г. Минцберга, Дж. Куинна и С. Гошала, под названием «Стратегический процесс» авторы рассуждали о том, что стратегическое управление «всегда есть наука об изменениях» [4, с.338]. Эта высказывание как стати применимо к современным реалиям рынка, а именно к растущей конкурентоспособности, спаду покупаемости и т.д. Если раньше в XX в., изменения во внешней среде были предсказуемыми и не так стремительны, главной стратегией было следование текущей цели, никто не задумывался о построении будущей стратегии, так как

все было стабильно. Производители выпускали товары, которые, по их прогнозам, были востребованы и необходимы потребителям, сотрудникам был гарантирован пожизненный найм, руководство компании было всегда неизменным. В то время если и были изменения, то они носили лишь поверхностный характер, например, запуск новой продукции, расширение сбыта и т.д. А если сравнивать в настоящем времени, то формула успеха и мировоззрение резко сменилось, и кто следует старым стандартам и процедурам претерпевает неудачу. И сейчас на первый план выходит эффективное управление изменениями, одни из них показаны в таблице 1 [6, с.85].

Таблица 1 - Старая и новая парадигмы управления изменениями

Параметр	Старая парадигма	Новая парадигма
Характер изменений	Постепенный	Быстрый
Темп изменений	Медленный	Быстрый
Побуждения к действию	Следует избегать риска и ошибок. Изменить организацию трудно	Действовать решительно. Ошибки неизбежны, они полезны как уроки
Источник перемен	Перемены проводятся «сверху вниз»	Перемены иницируются на всех уровнях организации. Инициатива поощряется
Степень планирования	Высокая	Средняя
Объем изменений	Одноразовые	Постоянные

Так, компании, которые слишком медленно замечали перемены, иллюстрируют старую парадигму. Для них характерен: консерватизм, традиционные принципы работы с персоналом, бюрократия, в целом установка на то, что любые перемены - это неизбежное зло, а не возможности для совершенствования.

Новая парадигма управления изменениями предполагает совершенно другой подход. Для них изменения – это естественный элемент жизни организации, лучше рисковать, чем сидеть на одном месте, а так-

же представление, что чрезвычайное планирование опаснее, чем быстрая перестройка на ходу. Таким образом, переход от старой к новой парадигме увеличивает рост потенциала управления и возможность справляться с большим количеством перемен. Чем лучше это удастся компаниям, тем выгоднее их положение на рынке среди конкурентов.

А что следует понимать под изменениями с управленческой точки зрения, если просмотреть обзор литературных источников, то под переменами, нововведениями понимают, прежде всего – ряд событий, перестановок в структуре компании, где обязательно будут сопротивления за изменения и против. Сопротивления поднимают в компании, как и топ-менеджеры, руководители среднего звена, подразделения и отделы, сотрудники, клиенты, партнёры, так и государственные структуры, семьи и т.д. Типы изменений бывают разные, например, структуризация или управление качеством, изменение бизнес процессов, реинжиниринг, изменения организационной культуры и контекста компании и др.

Изменение культуры и контекста – самые сложные типы изменений. Потому что, они напрямую связаны с человеком, с идеологией, с тем, что находится в глубине. Если структуризацию можно как-то донести на бумаге, то контекст нельзя ничем измерить, можно только понять то состояние, в котором сейчас находится компания. Его изначально сложно посмотреть, подкорректировать и как-то подстроить под новую систему. Контекст – в глубине, и чем глубже нужно работать с изменениями, тем тяжелее эти изменения происходят в компании.

По данным статистики Forbes за 2014, ежегодно - 93% компаний осуществляют процесс изменений. Кроме того, по сферам рынка, в банковской сфере изменения имеются в 84% компаний, в транспорте и логистике - в 75%, в производстве потребительских товаров - в 73%, в коммунальном хозяйстве - в 70%, в нефтегазовой сфере - в 67%, в страховании - в 66%, в сфере финансовых услуг - в 64% компаний. Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время появляется растущий спрос компаний к изменениям [3, с.56].

При внедрении изменений в компании, на первый взгляд выходит человеческий фактор, так, например, авторы М.В. Кудина и С.С. Кузьмин, основываясь на умозаключения А.Т. Зуба и М.В. Локтионова, при рассмотрении современных вызовов корпоративного роста, рекомендуют различать «жесткие» и «мягкие» изменения. В данном случае ведется понимание, что надо учитывать психологическую сторону поведения персонала при изменениях, такие стороны как «готовность к риску», мотивация достижения успеха, уровень социально-психологического климата в коллективе, применяемые стратегии выхода из конфликтных ситуаций, степень пластичности и быстроты адапта-

ции персонала к изменяющимся условиям труда и ситуациям в компании, от доминирующего стиля руководства и т.д. [2, с.95].

А.Т. Зуб, отмечает тенденцию перехода методологии рассмотрения организации от механистического подхода в пользу рассмотрения организации как сложной самоорганизующейся динамической системы, направление развития которой устанавливается нелинейными связями и закономерностями [1, с.125]. Где главным критерием является эффект синергетики. Отсюда вытекает потребность в пересмотре компетенций руководителей и менеджеров по управлению персоналом. Для руководителя проблема в изменении становится в случае невозможности установить конечную цель компании, от страха постигнуть неудачу и выхода из своей зоны комфорта, от неумения подстраиваться под изменения и многое другое. Любые изменения для человека сопровождаются стрессом, рассеянностью, потерей ориентации в ситуации, чрезмерной раздражительностью и апатией. Изменения дестабилизируют обстановку в коллективе и принуждают менеджеров искать новые методы руководства, в связи, с чем появляется потребность в конструктивном подходе к управлению самими переменами.

Очень важно понимать, что от добра, добра никто не ищет. Никто не хочет меняться, априори. Почему в компаниях происходит хоть какие-то изменения, потому что идёт бешеное ускорение развития экономики, происходит глобализация рынков. Например, что сейчас происходит в Ташкенте. На узбекский рынок ворвались все глобальные игроки, потому что открыты границы. Местным предприятиям остается либо умереть, либо переродиться, то есть, трансформироваться. Это изменение рынка. Естественно, они переделывают полностью свои стратегии, они должны механизироваться как-то. С закрытыми границами они могли существовать, технологических инноваций им не нужно было, а сейчас у них есть определённое давление издержек, необходимость какой-то рационализации, улучшений. Все это приводит к тому, что нужно трансформироваться. Если мы спросим себя, что такое трансформация, там в два слова – «транс» и «форма». «Транс» – это «переходить границы» или «выходить за границы». «Форма» – это упорядоченность содержания. По сути, точно также как в организационном развитии, любая трансформация происходит по одним и тем же законам. Сначала нужно расфиксировать немножко систему, затем она снова наращивает эффективность, затем опять расфиксировать. И так, шаг за шагом, идёт процесс трансформации циклов. Примером циклов может являться круговорот воды в природе. По сути, ничто не может остановиться.

Если мы возьмём любую организацию, например Samsung, сколько раз она трансформировалась? Где они начинали? Они начинали

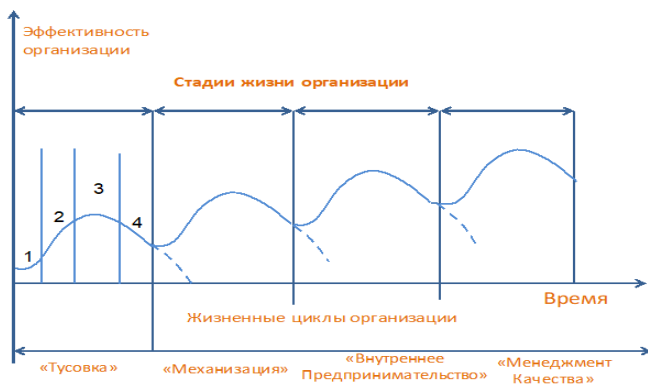
в обыкновенной лавке. Все прекрасно знают, как строилась компания Apple, Стив Джобс начинал свои великие творения с другом в гараже. Сколько раз они трансформировались, пока не стали транснациональными? Сколько дверей закрывалось перед этим... А сколько дверей открывалось... Сколько было кризисов – это был тихий ужас. Каждый кризис запускал определённый процесс.

Для общего понимания как происходит осознание изменений: приведем кейс-ситуацию одной крупной строительной компании, где нужно было срочно внедрять изменения. По истечению определенного времени компания, которая является крупным строителем многоэтажных зданий, начинает осознавать, что без развития они медленно и верно идут к банкротству. Под развитием понимается, прежде всего, улучшение менеджмента. Развитию относятся даже такие даже мелкие детали, как прочтение книги, которую все сотрудники высшего звена игнорируют и не хотят читать из-за нехватки времени. При этом важно понимать, что отговорка нет времени – обозначает отсутствие приоритета. Основная проблема, в том, что решение находится в головах людей, которые привыкли поступать по-старому. Им помогли выжить одни привычки на рынке в свое время, которые сейчас, однако препятствуют их росту. Они вовремя не осознали свою проблему, что рынок строительства сейчас перенасыщен, что стало следствием их резкого спада. Но главное их причина – их определенная выработанная привычка к выживанию. У них есть модели поведения, которые работали, когда компания только начала строить один дом, но они точно также себя ведут сейчас, при условии того, что уже строят 15 домов.

И в итоге, ни стратегия не подходит, ни менеджмент не подходит, ни финансовое управление – ничего не подходит в настоящее время. И только сейчас, когда они долетели до дна, когда кассовый разрыв уже в 6.000.000 \$, им приходится брать денег займы, чтобы закрыть это сальдо. Ближе всего к данной ситуации подходит цитата Макиавелли: «Надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые».

Управление изменениями - это такая череда мероприятий ровно такая же, какая происходит с человеком при утрате близкого. Сначала люди осознают текущую ситуацию. Их нужно сначала просто проинформировать, потом они приходят к заинтересованности, затем - к пониманию, а потом – к принятию и готовности действовать. И только тогда они начинают что-то делать.

Идеально, когда у человека есть чёткий мотив на изменение, и он сам делает это изнутри. Поэтому новейшие методологии, которые применяют для того, чтобы спускать изменения в компаниях, они всегда настроены на то, чтобы люди сами их сделали. То есть, сверху вниз общий курс. Поначалу втягиваешь людей в эти изменения, и они сами регенерируют компанию, каждый в своем окопе. Задача консультанта по управлению изменениями или менеджера – управлять этими процессами, чтобы они перевели компанию из одной ситуации в другую. Организационные преобразования – это дестабилизация существующей системы, потом передвижение в другое устойчивое состояние. Это ведёт к обновлению бизнеса по разным параметрам. Либо компании переродится, например, с этапа тусовки на этап механизации, либо умрёт. Подробный жизненный цикл компании представлен на рисунке 1.



**Рисунок 1 - Жизненный цикл компании**

Как показывает практика, 2/3 консалтинговых проектов по реализации изменений терпят неудачу. Есть несколько причин. Первая – сопротивление изменениям на всех уровнях. Это, в основном происходит, из-за недостатка информации и из-за плохо построенных коммуникационных процессов по изменениям. Вторая причина – это самодовольство и удовлетворённость статус-кво. Третья причина, мало лидеров изменений. Нужно много лидеров, потому что агенты перемен, они ключевые. Их должно быть не менее 20%, чтобы произошла точка бифуркации, когда 20% хотят, а 80% присоединяются. Это из теории хаоса. Нужно взрастить этих лидеров перемен. Четвёртая причина – это когда изменения представляют собой потенциальную угрозу для организационной культуры и контекста компании. То есть, если в компании

принято отмалчиваться, не «гнать волну», то в этом случае любое изменение отвергается. А культура – это фундамент. Пятая причина – это когда компания находится на стадии бюрократизации, когда жизненный цикл пошёл вниз, на компании лежит бремя. Очень часто стратегии изменения стопорятся из-за отсутствия видения. Непонятно что менять. Видение будущего компании неизвестно сотрудникам или не с ними разрабатывается.

Специалисты в области управления выделяют от пяти до восьми этапов реализации любой перемены в компании. Основные из них следующие:

1. Осознание – появление ощущения необходимости незамедлительных действий. Топ-менеджеры начинают осознавать неизбежность изменений. Чаще всего это связано с кризисом или ситуацией близкой к банкротству компании. Здесь появляется концепция дна, то есть, некое искреннее сожаление, раскаяние и понимание того, что нужно что-то менять.

2. Создание коалиций изменений – понимание характера изменений, формирование стратегии и её внедрение в компанию, организация инициативной группы исполнителей перемен (реформаторов).

3. Создание видения и стратегии изменений – объяснение различий старой и новой парадигмы компании (на всех уровнях менеджмента). Начало решения конкретных задач.

4. Коммуникация, видения и стратегии – на этом этапе появляется сопротивление – отрицание нововведений сотрудниками, частичное или полное разочарование в них (отторжение).

5. Пуск – вступление в реализацию всех принятых на предыдущих этапах нововведений в структуру компании.

6. Поэтапный мониторинг достижений - вместе с внедрением изменений идет параллельно процесс устранения препятствий и поиск позитивных возможностей для развития. Изменения влекут еще больше перемен (их углубление). Как гласит типичный западный подход к организационным изменениям в том, чтобы начать пытаться принудить всех мыслить в правильном и единственном направлении, что приведет к изменению ценностей и отношений сотрудников, что, в свою очередь, естественно приводит к тому, что они начинают делать правильные действия, которые необходимы руководству компании. На наш взгляд эта точка зрения, не применима к отечественным компаниям, поэтому надо менять не мысли сотрудников, а их алгоритмы действий, по которым они работают. Сначала обучить новым навыкам, потренировать и закрепить. Культура сама изменится как результат этого.

7. Консолидация ресурсов и обеспечение необратимости процесса изменений - завершение всех необходимых действий по преобразованию компании.

8. Интеграция изменений в культуру компаний - принятие осуществленной перемены как завершенной и “прижившейся” в организации.

Если проанализировать, как влияют организационные изменения и какова частота их проведения для рынка Кыргызстана? – То можно ответить, что малый и средний бизнес сейчас достаточно гибкий, он постоянно развивается. В тоже время в крупных компаниях с изменениями очень сложно. Собственники не до конца понимают, что такое трансформация и как она происходит, и что для трансформации нужно вовлекать сотрудников и учить трансформировать, работать с мышлением, потому что потом они сами все трансформирует. А все кончается только тем, что они нанимают крутых консультантов, те пишут программу для какого-то предприятия, эта программа ложится куда-то в стол, и ничего не меняется. Все зависит только от собственника. Изменения начнутся только тогда, когда он сам этого захочет. Поэтому не государство, не экономика не повлияет на решение внедрения изменений в компании.

В итоге можно сделать вывод, что управление изменениями - это процесс, протекающий в течение всего жизненного цикла компании, для эффективного процесса управление инициативная группа сотрудников во главе руководителем, должна создать полноценную формализованную систему управления изменениями, что позволит оперативно разрабатывать, согласовывать и внедрять изменения. Такая система способна помочь менеджеру эффективно реагировать на все внутренние и внешние риски, возникающие в ходе реализации изменений. Изменения необходимы организациям для того, чтобы они сохраняли свою конкурентоспособность, как на рынке, так и в качестве надежного и престижного работодателя, в глазах потенциальных и талантливых кандидатов. Способ преподнесения, реализации и управления изменений является ключом к успешным изменениям внутри организации.

Управлять изменениями — значит уполномочить свою организацию в целом и каждого из ее работников взять на себя ответственность за собственное будущее. При этом факторами успеха при управлении изменениями являются, постоянная коммуникация между всеми подразделениями компании, правильная подача информации и обратной связи, необходимость развития лидеров внутри команды, четкая формулировка концепции и стратегии изменений и донесении её до всех сотрудников и т.д.

## Список литературы:

1. Гончаров А.В. Управление изменениями в компании [Электронный ресурс] / А.В.Гончаров // Наука, техника и образование. – 2017. – №6 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii> (дата обращения: 25.03.2019).
2. Осипова Г. М. Управление изменениями в компании в условиях глобализации [Электронный ресурс] / Г.М. Осипова // Вестник БГУ. – 2012. №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii-v-usloviyah-globalizatsii> (дата обращения: 01.04.2019).
3. Демина Е. В. Оценка реакции персонала на организационные изменения в компании [Электронный ресурс] / Е.В. Демина, Л.И. Гущина, Е.Б. Милинкис, С.Е. Милинкис // Т-Comm. – 2014. – №7. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-reaktsii-personala-na-organizatsionnye-izmeneniya-v-kompanii> (дата обращения: 03.04.2019).
4. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
5. Морс К. Эффективные решения в экономике переходного периода: Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики [Текст] / К. Морс, А.С.Пузанов. - М.: Айрис-пресс, 2007. – 448 с.
6. Сульдина Г.А. Управление изменениями в холдинговой компании как фактор решения стратегических проблем региона [Электронный ресурс] / Г.А. Сульдина, Д.В. Роднянский // Современные проблемы науки и образования – 2012. – № 2.; Режим доступа: URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6053> (дата обращения: 18.03.2019).
7. Хелдман К. Профессиональное управление проектом [Текст] / К. Хелдман, А.Н. Павлов. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.



**Мовшук Алина,  
магистрант I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный ме-  
неджмент»)**

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

### **Проблемы адаптации рекламных онлайн-площадок на рынке Кыргызстана (на примере компании «LALAF0»)**

**Аннотация:** в статье рассматриваются проблемы адаптации онлайн-площадки рекламных объявлений Lalafo на рынке Кыргызстана. Выявляются проблемы, с которыми столкнулась компания при входе на локальный рынок, приводятся способы их решения.

**Ключевые слова:** международный маркетинг, международная компания, локальный рынок, рынок интернет-рекламы, продвижение, конкурентная борьба, Lalafo.

Как молодой площадке по предоставлению бесплатной рекламы в интернете завоевать сердца потребителей, у которых ежедневно на слуху вертятся названия компаний-ветеранов локального рынка? Что нужно для того, чтобы стать узнаваемым брендом и в максимально короткие сроки занять свою нишу в мире совершенной конкуренции? С этими и многими другими вопросами сталкиваются основатели онлайн-площадок, которые не всегда могут рассчитывать на успех в мире недоверчивых граждан, пренебрегающих глобальной сетью, так как считают ее «Вселенским Злом».

Излишки доиндустриального общества наблюдаются у людей, имеющих честь быть рожденными в СССР и считающих бумажные объявления и бегущую строку на телевидении лучшим способом для купли или продажи товара, а биржу труда – единственным местом для поиска работы. Столкнувшись они с возможностями технического прогресса и понятием интернет-рекламы, они имели бы все шансы распорядиться личным временем более продуктивно.

*Так что же такое интернет-реклама и для чего она нужна?* Очевидно, что за последнее десятилетие поиск клиентов и непосредственно сами способы осуществления сделок существенно изменились<sup>10</sup>. Интернет-реклама – форма неличного представления в сети интернет информации о товарах и (или) услугах. Цель интернет-рекламы – увеличение продаж товаров и (или) услуг, как посредством онлайн-продажи – через интернет, так и офлайн продажи – с использованием традиционных каналов продаж<sup>11</sup>.

Особенности рынка интернет-рекламы:

- возможность размещать объявления бесплатно с любого устройства (компьютер, ноутбук, телефон, планшет);
- привлечение большого числа потенциальных клиентов;
- организация виртуальной связи с потенциальными клиентами;
- отслеживание количества заинтересованных лиц в конкретном товаре.

В последние годы в Кыргызстане рынок онлайн-площадок по предоставлению рекламы динамично развивается. Его расширение наблюдается за счет увеличения количества продвинутых пользователей интернета, желающих продать свой товар, не прибегая к традиционным способам продажи.

Даже самые узнаваемые компании, такие как Coca Cola и Samsung, постоянно дают рекламу на различных ресурсах, вкладывая в продвижение товара огромные денежные средства<sup>12</sup>. Но бюджет многих компаний и частных лиц очень ограничен, поэтому большинство «продавцов» ищут способы продать товар или услугу за небольшие деньги или бесплатно.

Следует поинтересоваться ежегодными тратами мирового сообщества на интернет-рекламу и найти интересную статистику, которая доказывает, что спрос на услуги подобного рода растут. Издание eMarketer выпустило очередной прогноз<sup>13</sup> по темпам роста рекламы по

---

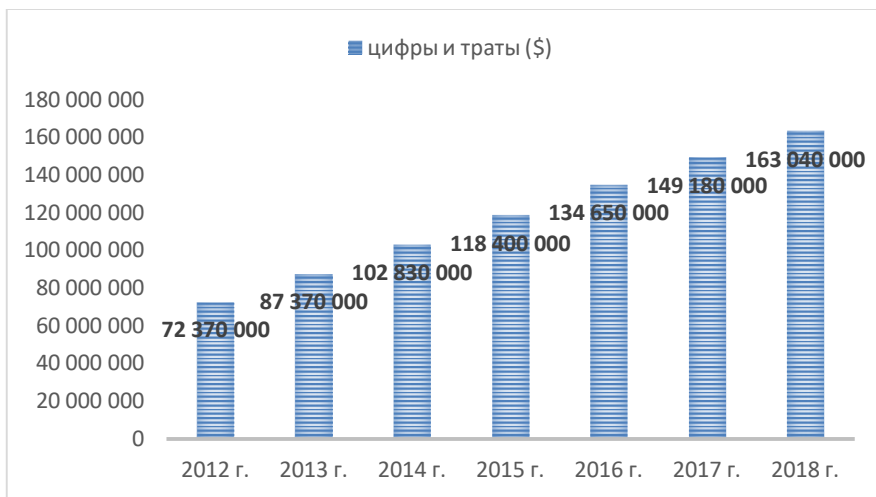
<sup>10</sup> Кот Д. Копирайтинг. Как не съесть собаку. Создаем тексты, которые продают [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://avidreaders.ru/book/kopirayting-kak-ne-sest-sobaku-sozdaem.html> (дата обращения: 27.04.2019)

<sup>11</sup> Записки маркетолога [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_i/internet-reklama/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/internet-reklama/) (дата обращения: 25.04.2019)

<sup>12</sup> Чан К., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Чан Ким; Рене Моборн; Пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – с. 7.

<sup>13</sup> Статистика // Мировой рынок интернет-рекламы <https://www.ru.advertisercommunity.com/t5/Drugie-voprosy/Statistika-Mirovoy-rynok-internet-reklamy/td-p/18832>

2018 год включительно. Таким образом, всего лишь за 6 лет траты на рекламу выросли в 2,2 раза и составили к 2018 году \$ 163 040 млн.



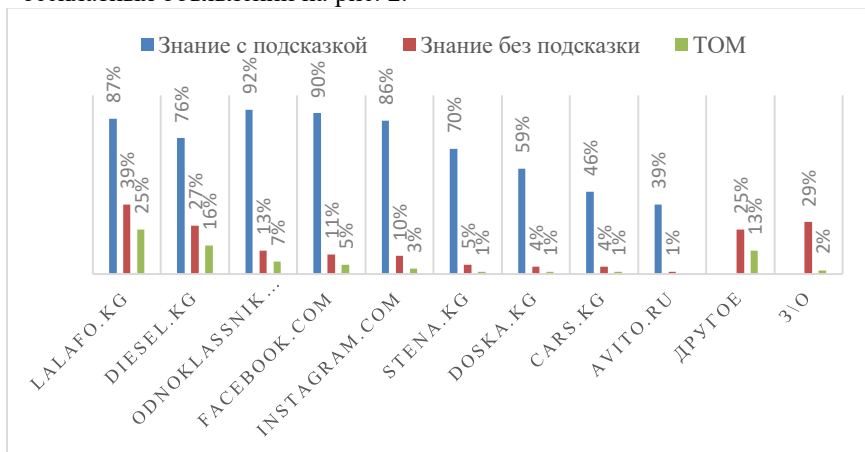
**Рисунок 1 – Суммарные затраты на интернет-рекламу в мире**

Внушительные траты на интернет-рекламу обоснованы, поскольку этот способ размещения объявлений является наиболее эффективным. Состояние рынка интернет-рекламы в Кыргызстане сегодня является вполне приемлемым, поскольку:

- рынок интернет-рекламы в Кыргызстане динамично развивается в условиях свободной конкуренции;
- площадки для интернет-рекламы – компании международного уровня, успешно функционирующие в странах Европы и Азии;
- около десятка сайтов и приложений с бесплатной рекламой функционируют в Кыргызстане;
- свыше 90% кыргызстанцев знают о существовании сайтов и приложений с бесплатными объявлениями (рис. 2).

И как не поинтересоваться, какой онлайн-площадке по размещению рекламных объявлений кыргызстанцы отдадут большее предпочтение и обнародовали опрос, в котором благодаря методике ТОМ (Top of

Mind)<sup>14</sup> выявляются очевидные лидеры<sup>15</sup>. По результатам исследования было выявлено, что самым узнаваемым стал сервис Lalafo, который, к слову, является самым молодым. Популярнее Lalafo – только социальные сети «Одноклассники», «Фэйсбук» и «Инстаграм», первоначальное назначение которых, кстати, подразумевает виртуальное общение, и только второстепенное – размещение рекламы. Рассмотрим результаты опроса кыргызстанцев на знание сайтов, приложений по размещению бесплатных объявлений на рис. 2.



**Рисунок 2 – Результат опроса интернет-пользователей TOM (topofmind) сайтов в Кыргызстане на основе исследования компании M-Vector (метод CATI)**

Lalafo – это онлайн-площадка для купли и продажи б/у вещей, авто и поиска недвижимости, работы и услуг. Сервис Lalafo был запущен в октябре 2015 года в Киеве. В январе 2016 было запущено единое мобильное приложение для Android iOS всех стран. Компанию основали бывшие топ-менеджеры Slando Анна Полищук и Юрий Мухин.

*Как всего за 3,5 года функционирования на рынке Кыргызстана Lalafo смог завоевать сердца граждан? На узнаваемость бренда повлияло и его лаконичное и легко запоминающееся название. Эта задумка*

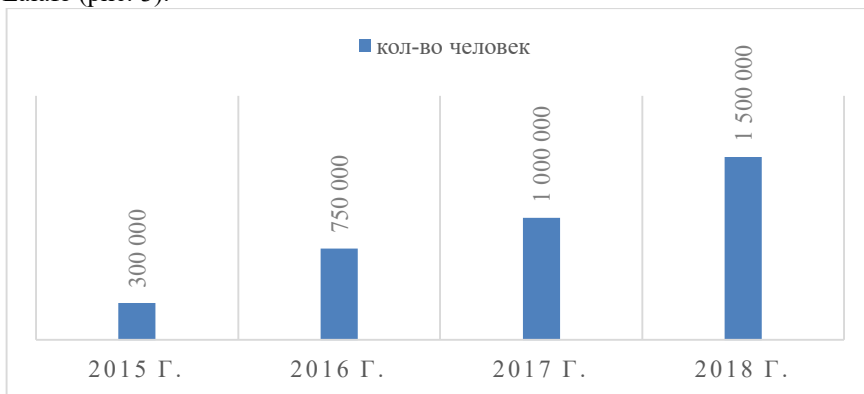
<sup>14</sup> Top of mind – знание бренда – когда аудитория называет первый бренд, который приходит в голову.

<sup>15</sup> Настало время разоблачения. Вся правда о сервисе LALAF0 [https://kaktus.media/doc/347033\\_nastalo\\_vremia\\_razoblacheniiia\\_vsia\\_pravda\\_o\\_servise\\_lalafa.html](https://kaktus.media/doc/347033_nastalo_vremia_razoblacheniiia_vsia_pravda_o_servise_lalafa.html)

была основной у идейного вдохновителя проекта Юрия Мухина: «Мы искали название, которое одинаково просто и весело звучало бы на разных языках мира. Мы взяли слово, которое ничего не значило, и наполнили его смыслом<sup>16</sup>».

Любопытно, что администрация Lalafo запускала ресурс одновременно с локальным брендом stena.kg и поддерживала несколько мобильных приложений для разных стран. Было принято решение объединить все проекты в разных странах и сделать так называемый «ребрендинг»<sup>17</sup> с целью более перспективного финансирования: «Стало очевидно, что для пользователей большую ценность представляют сильный международный бренд и единый продукт, который развивается одновременно во многих странах Азии и Европы. Так появился Lalafo»<sup>18</sup>.

Процедура ребрендинга очень быстро принесла свои плоды, и сегодня Lalafo можно назвать популярнейшим сервисом по размещению бесплатных объявлений. Сегодня онлайн-площадка может похвастаться внушительным количеством уникальных пользователей, которые ежемесячно просматривают и размещают объявления. Рассмотрим динамику роста ежемесячного количества уникальных пользователей ресурса Lalafo (рис. 3).



**Рисунок 3 – Ежемесячное количество уникальных пользователей ресурса Lalafo**

<sup>16</sup> Настало время разоблачения. Вся правда о сервисе LALAF0 [https://kaktus.media/doc/347033\\_nastalo\\_vremia\\_razoblacheniiia\\_vsia\\_pravda\\_o\\_servise\\_lalaf0.html](https://kaktus.media/doc/347033_nastalo_vremia_razoblacheniiia_vsia_pravda_o_servise_lalaf0.html)

<sup>17</sup> Активная маркетинговая стратегия; включает комплекс мероприятий по изменению бренда.

<sup>18</sup> Настало время разоблачения. Вся правда о сервисе LALAF0 [https://kaktus.media/doc/347033\\_nastalo\\_vremia\\_razoblacheniiia\\_vsia\\_pravda\\_o\\_servise\\_lalaf0.html](https://kaktus.media/doc/347033_nastalo_vremia_razoblacheniiia_vsia_pravda_o_servise_lalaf0.html)

Из рисунка 3 видно, что за 4 года количество уникальных пользователей выросло почти в 5 раз, или на 500% по сравнению с первым показателем. Наряду с физическими лицами интерес к размещению рекламы начали проявлять и юридические лица, для которых администрация сервиса ввела платную услугу в виде открытия Pro-аккаунта<sup>19</sup>. Имея данные по динамике уникальных пользователей сайта Lalafo, можно построить прогноз на 2019 год методом скользящей средней (табл. 1).

Таблица 1 – Прогноз количества ежемесячных уникальных пользователей на Lalafo

Год	Данные, человек	Прогноз	Темп роста, в %	Темп прироста, в %
<b>2017</b>	1 000 000	1 200 000	20%	400%
<b>2018</b>	1 500 000	1 650 000	10%	550%
<b>2019</b>	1 740 562	2 100 000	20,65%	700%

Исходя из расчетов, к концу 2019 года количество уникальных пользователей Lalafo может возрасти до 2 100 000 человек.

По признанию главного менеджера проекта Екатерины Светачевой, в Кыргызстане показатель количества заинтересованных клиентов сервисом Lalafo является самым высоким. Прежде чем сделать установку на «покорение» мира, администрация Lalafo протестировала 12 стран, включая Сербию, Грецию, Азербайджан, Танзанию, Непал, Африку, Таджикистан, Афганистан. Чтобы понять, в какой стране у Lalafo может быть будущее, по всем странам на телевидении запускали ролик с рекламой и выявляли места с максимальным количеством заинтересованных пользователей. Таким образом, проект в большей степени заинтересовал жителей Кыргызстана, Сербии, Греции, Азербайджана. В Сербии и Греции количество уникальных пользователей в три раза меньше и составляет всего 500 000 человек.

В скором времени проект может получить внедрение в Узбекистане. По мнению администрации ресурса, в Кыргызстане у Lalafo совершенно нет конкурентов. Ни stena.kg, ни справочный каталог 312.kg, ни diesel.kg не смогут обрести былую популярность, хотя эти интернет-площадки для бесплатных объявлений появились почти 20 лет назад, в начале 2000-х.

---

<sup>19</sup> Профессиональный профиль для продвинутых пользователей, инструмент для привлечения большего количества покупателей и увеличения продаж. Приобретается за фиксированную ежемесячную стоимость.

Таблица 2 – Количество объявлений на Lalafo по наименованию категорий

Наименование категории	Количество объявлений
Транспорт	149050
Недвижимость	102870
Работа	30462
Электроника	87591
Услуги	96019
Детский мир	56884
Дом и сад	82503
Личные вещи	157943
Спорт и хобби	31980
Животные	16498
Отдых на Иссык-Куле	338
Отдам даром	1990
Другое	3428
PRO-аккаунты	352

Однако учитывая тематическую градацию объявлений в сервисе Lalafo, достойными конкурентами у него могут быть лишь ресурсы cars.kg и mashina.kg. Из таблицы видно, что максимальное количество объявлений пользователи размещают в категории «транспорт», а по притоку уникальных пользователей автомобильные сайты cars.kg и mashina.kg опережают Lalafo в 2-3 раза.

Благодаря совершенствованию работы собственного сервиса, участию в мероприятиях, постоянной рекламе и сотрудничеству с партнерами, Lalafo не стоит на месте и постоянно развивается. Мы решили перечислить некоторые из миссий и задач, чтобы продемонстрировать инструменты для адаптации сервиса в мире совершенной конкуренции:

1. **Проведение акций.** Для абонентов мобильного оператора O! сервис обеспечил абсолютно бесплатное пользование приложением.
2. **Активность.** Генеральная цель Lalafo – участвовать в 50-ти мероприятиях ежегодно, чтобы стать еще более узнаваемым брендом.
3. **Обновления.** С целью улучшения работы ресурса менеджеры и программисты проводят постоянные опросы онлайн, в которых выявляют все технические несовершенства. Учитывается мнение пользователей относительно шрифта, цветовой гаммы и расположения разделов.

4. **PRO-аккаунты.** Новшество разработано для начинающих предпринимателей, которые в кратчайшие сроки имеют возможность привлечь максимальное количество клиентов и быть постоянно на виду.
5. **Реклама.** Зачастую реклама ресурса происходит по бартеру, но иногда в нее приходится вносить инвестиции. Так, например, реклама на канале КТР может обойтись Lalafo в \$20 000, но все расходы оправданы. Средства из бюджета уходят также на рекламу в интернете и баннеры.
6. **Ребрендинг.** Благодаря новому дизайну Lalafo стал более удобным и понятным на всех видах устройств.



**Рисунок 5 – Старый и новый логотип Lalafo**

Таким образом, молодым компаниям, таким как Lalafo, приходится адаптировать методы продвижения своих товаров и услуг к условиям каждого локального рынка, на котором они присутствуют. Для эффективной адаптации продвижения своих товаров и услуг международные компании обычно возлагают ответственность за эту работу в каждой стране на местных менеджеров или посредников, хорошо знающих особенности своего рынка<sup>20</sup>. Так, в Кыргызстане за последний год сервис адаптировался под начинающих предпринимателей, которые после приобретения PRO-аккаунтов уже начали делиться историями своего успеха со всей страной. Для единоразовой покупки или продажи достаточно зарегистрироваться на сервисе абсолютно бесплатно.

В практике международного маркетинга существуют устоявшиеся стратегии товарной политики с точки зрения адаптации продукта к

---

<sup>20</sup> Линдстрем М. Buuology: Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://avidreaders.ru/book/buuology-uvlekatelnoe-puteshestvie-v-mozg-sovremennogo.html> (дата обращения: 19.04.2019)

зарубежным рынкам<sup>21</sup>. Стратегия стандартизации компании предполагает перенесение на международный рынок тех услуг, которые продвигаются на внутреннем рынке, при этом соблюдается такой же уровень качества товара, используются тот же товарный знак, дизайн. Так, яркий зеленый логотип Lalafo открывает первую страницу сервиса и в Кыргызстане, и в Греции, и в Сербии, и в Азербайджане.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что хорошо продуманная стратегия развития рекламных онлайн-площадок позволяет даже самым молодым брендам почувствовать себя уверенно в мире совершенной конкуренции. Генеральная цель Lalafo на ближайшие пару лет – убрать барьеры на пути к онлайн-торговле частными лицами, используя технологии искусственного интеллекта и прорывы в инфраструктуре.

### Список литературы:

1. Кот Д. Копирайтинг. Как не съесть собаку. Создаем тексты, которые продают [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://avidreaders.ru/book/kopirayting-kak-ne-sest-sobaku-sozdaem.html> (дата обращения: 27.04.2019)

2. Линдстрем М. Buyology: Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://avidreaders.ru/book/buyology-uvlekatelnoe-puteshestvie-v-mozg-sovremennogo.html> (дата обращения: 19.04.2019)

3. Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета // Майкл Стелзнер / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.

4. Чан К., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Чан Ким; Рене Моборн; Пер. с англ. И. Юценко. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336 с.

---

<sup>21</sup> Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета // Майкл Стелзнер / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – с. 111.



**Адранова Айсулуу,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный  
менеджмент»)**

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

### **Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия**

**Аннотация:** в статье описываются теоретические аспекты конкуренции, а также конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия. Описываются все факторы и условия, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия, а также рассматривается стратегический анализ конкурентов.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентный анализ.

В наше время ни одно предприятие не сможет существовать и эффективно функционировать без оценки и анализа как своей конкурентной позиции на рынке в целом, так и в частности конкурентоспособности своей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. В данном случае, любому предприятию необходимо обеспечение конкурентоспособности и стабильности деятельности на отраслевых рынках, так как ее отсутствие и является наиболее актуальной проблемой современности. В связи с этим, побуждающим фактором для предприятий к поиску и формированию абсолютно новых и качественных, стратегических подходов к управлению предприятием, использованию различных механизмов, а также инструментов обеспечения эффективной и успешной деятельности предприятия являются эволюция и совершенствование методов и средств ведения конкурентной борьбы.

Таким образом, на сегодняшний день можно встретить большое количество всевозможных методов и видов конкурентной борьбы. Абсолютно каждое предприятие старается разработать и реализовать свою

индивидуальную конкурентную стратегию и конкурентные преимущества, а также определить свою конкурентную позицию на рынке для того, чтобы достичь успеха в своей деятельности.

Рассмотрим, что включает в себя понятие конкуренция.

Конкуренция (в переводе с лат. – сталкивание) – это соперничество между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо поприще.

В данном случае, конкуренцию можно сравнить с ролью двигателя предприятия, который побуждает предприятие постоянно улучшать качество выпускаемой продукции или предлагаемых услуг, минимизировать свои затраты, повышать уровень производительности и эффективности труда на предприятии. Товары и услуги следует считать средствами конкуренции на рынке. Такие средства помогают соперничающим предприятиям стремиться достичь признания и в будущем получать прибыль от потребителей.

Конкурентоспособность также можно рассмотреть в широком смысле, так она делится на три основных аспекта.

Во-первых, это как таковой производимый товар. В данном случае стоит отметить в значительной мере его высокое качество. Во-вторых, это как создания сбыта и сервиса товара, так и экономические возможности, а также ограничения потребителя. И наконец, в-третьих, это все, что может быть принято или непринято потребителем, как покупателем, человеком, членом какой-либо социальной группы и т.д.

Следовательно, можно утверждать, что конкуренция обязывает предприятия производить конкурентоспособную продукцию или предоставлять конкурентоспособные услуги.

Конкурентным преимуществом называется система, обладающая своей индивидуальной ценностью. Такая ценность предоставляет ей первенство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности. Также стоит отметить, образованная возможность наиболее рационально использовать ресурсы, которые есть в наличии также считается конкурентным преимуществом.

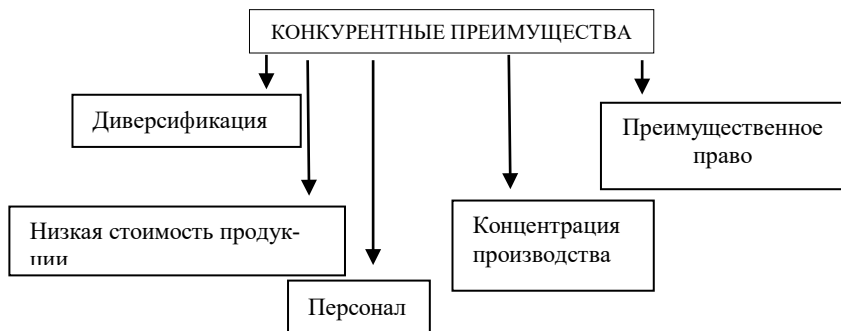
Стоит отметить, что особое внимание уделяется устойчивым конкурентным преимуществам. Они включают в себя уникальную ценность предприятия, которая создана посредством разработки индивидуальной стратегии, способной приносить успех предприятию на протяжении длительного промежутка времени.

Для эффективного функционирования предприятия в рыночной среде необходимо выявить условия, позволяющие оценить конкурентные преимущества предприятия, а также определить пути их реализации (рис.1).



**Рисунок 1 – Система факторов, формирующих конкурентные преимущества предприятия**

Стоит отметить, что устойчивость конкурентного преимущества будет зависеть от того, за счет каких своих разновидностей оно будет реализовываться, и будет ли механизм данной реализации органично встроен в систему менеджмента на предприятии.



**Рисунок 2 – Разновидности конкурентных преимуществ предприятия**

Ж.Ж. Ламбенем было отмечено, что те или иные атрибуты, свойства товара или марки, создающие для предприятия определенное превосходство над своими прямыми конкурентами можно назвать конкурентными преимуществами. Существует различные виды таких атри-

бутик, которые можно отнести как к самой продукции, так и к каким-либо дополнительным услугам. Они сопровождают базу к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для предприятия. В случае сравнения с конкурентом, который занимает лидирующую позицию на рынке или сегменте рынка, такое превосходство необходимо считать относительным и определяемым.

К оценочной базе конкурентных преимуществ следует отнести цели предприятия и задачи, которые в значительной мере связаны с данными целями. Необходимо отметить, что при наличии действительных факторов внешней среды и при определенном качестве их выполнения, предприятие имеет реальную возможность выполнить данные цели и задачи. Для функционирования эффективной деятельности предприятия, структурными и функциональными изменениями на предприятии обеспечиваются условия, а также приводятся в соответствие со складывающимися условиями внешней среды главные компетенции предприятия. Соответственно, такую совокупность изменений, а в дальнейшем и работу по управлению этими изменениями принято называть развитием. Другими словами, это можно назвать разработкой и формированием конкурентных преимуществ.

Итак, теперь выделим факторы, которые определяют конкурентные преимущества предприятия. Такие факторы можно разделить на две группы: внешние и внутренние. К внешним факторам относятся классические пять сил модели конкуренции М. Портера (рис.3).

**Рисунок 3 – Направление сил модели конкуренции М. Портера**



Что касается внутренних факторов, к ним относятся – оптимальность формирования организационной структуры предприятия, рациональность распоряжения ресурсов, эффективность и качество управления, компетентность и квалификация персонала, уровень технологичности, а также научности производства и, стоит отметить, сопостави-

мость видения совершенствования и развития предприятия и конъюктуры рынка в целом.

Следует отметить, что за счёт стратегического конкурентного анализа реализуется построение, дальнейшее использование и поддержание конкурентных преимуществ предприятия. Предприятие необходимо принимать за объект стратегического конкурентного анализа. В то время как, предметом нужно считать её производственную и коммерческую деятельность, а также систему социально-трудовых и общественно-политических отношений. Также следует отметить, что собственниками и управленческим персоналом выполняется роль субъекта.

Как во времени, так и в пространстве стратегический конкурентный анализ отличен своей широтой действий. Такие действия предполагают его разнообразный методологический инструментарий. В свою очередь данная совокупность включает в себе экономические, математико-статистические, оптимизационные и неформализованные методы. Соответственно, применяются такие методы в большом разнообразии направлений. Сюда можно отнести выработку программ функционирования предприятия, разработку инвестиционных проектов, реализацию планов, прогнозирование ситуации на рынке.

Умение своевременно выявить свои конкурентные преимущества среди всех элементов бизнес-процессов предприятия (допустим, соединенных в три большие группы, как: финансы, менеджмент и маркетинг) является главной целью стратегического конкурентного анализа. Причем необходимо уметь выявлять конкурентные преимущества предприятия не только на текущий момент, но и в динамике в целом. Стоит отметить, что: качество продукции, система управления, маркетинг, а также всевозможные показатели эффективности производства относятся к числу факторов и аспектов финансово-хозяйственной деятельности. Таким образом, предприятие оценивает и анализирует свою позицию среди своих конкурентов.

На сегодняшний день, современный стратегический конкурентный анализ включает в себя необходимые целевые правила. Ниже приведен ряд целевых установок, таких как:

- определение будущих планов и стратегий конкурентов;
- прогнозирование возможных реакций конкурентов на стратегические инициативы предприятия;
- выявление у своих конкурентов возможностей соответствия заданной стратегии;
- определение слабых сторон конкурентов;
- анализ и оценка своих индивидуальных возможностей и их реальное использование.

Для реализации конкурентного стратегического анализа необходимо выполнить ряд приведенных требований, таких как:

- нормативная ориентированность;
- применение как экономических, так и социальных, гуманитарных и естественных методов;
- использование междисциплинарного подхода при определении каких-либо условий развития;
- работа с неформализованными методами и оценками.

Следовательно, в условиях рыночной экономики, которая, в свою очередь, отличается жесткостью, а порой и своей жестокостью, на основании вышеизложенного хотелось бы выявить, что без профессионального стратегического конкурентного анализа любое предприятие ждет непродолжительный жизненный цикл. Так как данный анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия, а также сохранить и развивать дальше свои преимущества, при этом устранять или сокращать все свои недостатки. Причем при благоприятной конъюнктуре, наилучшим случаем может быть извлечение прибыли в краткосрочном периоде.

Таким образом, из всего вышеизложенного отмечаем, что практический интерес для предприятия представляют собой конкурентные преимущества и стратегии их достижения, а также сохранения их в будущем, так как являются неотъемлемым элементом построения обще-корпоративной стратегии предприятия в целом.

### **Список литературы:**

1. Конкурентные преимущества. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html>

2. Конкурентная среда предприятия. Электронный ресурс, режим доступа: <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment/590-podderzhka-konkurentosposobnogo-potentsiala-predpriyatiya.html>

3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 356 с.

4. Лавренова Г.А. Финансовые аспекты стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия / Г.А. Лавренова // Экономинфо, 2018. – 451 с.



**Акунова Алия,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный ме-  
неджмент»)**

**Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Сулеева Д.А.**

### **Франчайзинг, как гарантия развития успешного бизнеса. Плюсы и минусы франшизы.**

**Аннотация:** Франчайзинг рассматривается как разновидность предпринимательской деятельности, которая имеет ряд преимуществ над другими видами бизнеса. Именно эти преимущества должны сегодня склонять предпринимателей заниматься бизнесом, основанным на покупке франшизы. В статье описываются преимущества и недостатки ведения бизнеса посредством франчайзинга.

**Ключевые слова:** франчайзинг, франшиза, франчайзи, франчайзер, бизнес

Одним из наиболее эффективных инструментов для достаточно быстрого развития бизнеса в настоящее время является франчайзинг.

*Франчайзинг* представляет собой продолжительную форму делового сотрудничества, при котором франчайзер (широкоизвестная компания) на коммерческой основе передает права на использование своего товарного знака, технологии производства, сбыт продукции и др.<sup>22</sup>. Сторона, приобретающая франшизу (франчайзи) имеет определенные обязательства перед франчайзером.

---

<sup>22</sup> Стивен Спинелли-мл., Роберт М. Розенберг, Сью Берли. Франчайзинг. Путь к богатству. (Franchising: Pathway to Wealth Creation). Издательство: Вильямс. 2007 г.

Понятие «франчайзинг» берет свое начало во Франции, где слово «franchise» означает привилегию, льготу, освобождение от налога<sup>23</sup>.

В эпоху средневековья такая привилегия выдавалась монархами подданным на ведение торговли от имени короля. Например, право на торговлю от королевы получил в свое время Х. Колумб.

В Англии франшизой именовались торговые места, на которых свободные граждане вели торговую и социальную деятельность.

Кроме того, франшизой называли также право собирать налоги на определенных территориях.

Таким образом, истоки франчайзинга – средние века, а к современной форме франчайзинг пришел в результате экономического и государственного развития.

Активное развитие франчайзинга, по мнению большинства ученых, начинается в 50-х годах XIX века. Тогда, была широко известна по всему миру фирма Исаака Зингера, ее знаменитые швейные машинки хорошо продавались на всей территории Соединенных Штатов. Возникла необходимость организации полноценного сервиса. Создание сервисной системы на такой огромной территории оказалось достаточно сложным и дорогим делом. Чтобы решить эту проблему, Исаак Зингер заключил с крупными дилерами договор на право продажи и последующего ремонта швейных машин и оборудования на части территории США. Единственная в мире, на тот момент, система франчайзинга компании "Singer" обеспечила рынок массовым выпуском швейных машин. Конкуренентоспособные цены и большой товароборот позволил создать систему франчайзинга, которая давала право некоторым фирмам продавать и обслуживать швейное оборудование Зингер<sup>24</sup>.

Для новых малых предприятий подобная форма удобна, так как у головной компании есть авторитет, имидж, потребитель уже привык к торговой марке и бренд не нуждается в большой рекламе.

Для франчайзера – это отличный способ расширить свой бизнес, при том что диктовать правила будет именно он.

---

<sup>23</sup> Ян Мюррей. Франчайзинг. (How to Choose a Franchise). Издательство: Питер. Серия: Маркетинг для профессионалов. 2004 г.- 340 с.

<sup>24</sup> Джим Коллинз, Морген Хансен. 1. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... 2. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. 3. Великие по собственному выбору (комплект из 3 книг). [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL:<http://www.grandars.ru/college/biznes/franchayzing.html> (дата обращения: 28.05.2019).

Покупка франшизы даёт ряд других преимуществ, которых нет у предпринимателя на начальном этапе развития своего дела. Очень важный момент – это то, что можно получить проверенную систему работы и обучения персонала. Начинаящий предприниматель может избежать многих ошибок. Это происходит благодаря тому, что франчайзер уже усовершенствовал систему на собственных ошибках. Солидные франчайзеры перед продажей своей франшизы проводят маркетинговые исследования. Поэтому тот, кто покупает франшизу, может быть уверен, что на это предложение есть спрос. Для многих начинающих предпринимателей маркетинговое исследование рынка – сложная задача, на этом этапе они допускают много ошибок. Франчайзер прорабатывает эту работу и предоставляет результаты своего исследования. Он также даёт представление про конкуренцию, дифференциацию рынка, рабочие маркетинговые фишки и т. д.<sup>25</sup>.

Кроме того, франчайзи не нужно делать ряд действий, таких как:

- придумывать и запускать рекламу;
- покупать материалы и придумывать услуги;
- договариваться об условиях аренды.

Обычно это вызывает ряд вопросов, потому что новому предпринимателю сложно договориться о выгодных условиях аренды, некоторые поставщики хотят работать только с известными брендами и т. д.

Бизнес, основанный посредством покупки франшизы, оправданный выбор начинающих предпринимателей. Открыть бизнес по франшизе намного проще и дешевле, чем начинать его с нуля, создавая и раскручивая собственный бренд. На рисунке 1 представлена схема, коротко иллюстрирующая механизм взаимодействия франчайзера и франчайзи в рамках соответствующей сделки.

В Кыргызстане ежегодно открываются все большее количество проектов, открытых посредством покупки франшиз. Среди них франшизы в сфере питания, в сфере услуг и образования, такие как: KFC - международная сеть ресторанов общественного питания, специализирующаяся на блюдах из курицы; школа инжиниринга и робототехники - Roboоку; Abakus - школа ментальной арифметики и др. И список желающих приобрести франчайзинговые пакеты становится все больше и больше. Но следует знать и помнить, что у франчайзинга есть

---

<sup>25</sup> Дэвид Новак. Веди людей за собой. (Taking People with You: The Only Way to Make BIG Things Happen). [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1277> (дата обращения: 20.05.2019).

свои плюсы и минусы, как для стороны компании-владельца, так и для франчайзи.

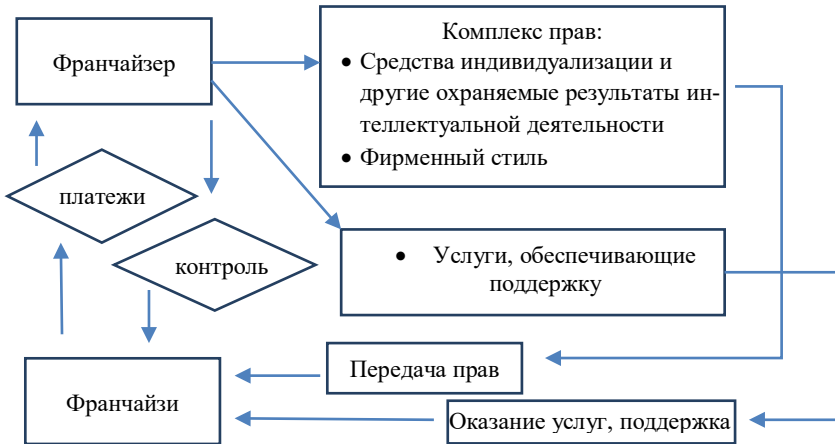


Рисунок 1 – Схема организации франчайзинга<sup>26</sup>

#### Плюсы для франчайзера:

- Достаточно быстрое расширение бизнеса в разных регионах/странах, при минимальных затратах.
- Минимум рисков. Ведением и развитием бизнеса занимается франчайзи и риски он берет на себя.
- Большая узнаваемость бренда. Чем больше открыто магазинов/ресторанов и т.д. тем больше людей узнают о существовании бренда. Это делает его популярным.
- Доход от продажи. Франшиза передается не бесплатно. Компания-владелец получает от этого доход.

#### Для франчайзи:

- Начальный этап создания нового бизнеса несет с собой много рисков. Но при франчайзинге предприниматель покупает уже готовый бизнес.
- Минимальные затраты на рекламу. Бренд уже узнаваем, компания-владелец уже запустила рекламную кампанию для своего предло-

<sup>26</sup> Составлено автором на основе изученных материалов по ведению бизнеса посредством франчайзинга

жения, поэтому затраты на раскрутку такого бизнеса будут невысокими.

- Франчайзер поддерживает франчайзи с помощью обучения персонала, инструкций правильного ведения бизнеса и т. д.

Также есть и недостатки.

**Минусы** для франчайзера:

- Отсутствует конфиденциальность. При продаже своего бренда, франчайзер продает свои тайны, есть риск распространения коммерческих секретов.
- Унификация программ учета.
- Необходим особый контроль за исполнением условий франшизы. При продаже своего «имени» важно не потерять имидж, над которым долго работали.

Для франчайзи:

- Потеря свободы действий и инициативы в бизнесе. Франчайзи обязан продавать только по установленным правилам.
- Приобретение франшизы приносит большие затраты.
- Полная зависимость от стабильности франчайзера.

Так или иначе, франчайзинг – это удобная организация бизнеса<sup>27</sup>. Наибольшая сила франчайзинга – его способность принести независимых розничных продавцов. При этом они используют один товарный знак и бизнес-концепцию. Преимуществ такой принадлежности много:

- Осведомленность о торговой марке,
- Один подход к удовлетворению ожиданий клиента,
- Мощность рекламных кампаний.

Для индивидуального владельца, есть несколько преимуществ франчайзинга:

- Постоянный риск неудачи бизнеса снижается, когда бизнес-программа уже успешна на рынке;
- Использование установленного товарного знака экономит владельцу бизнеса затраты на создание и рекламу имени, которое клиенты будут признавать;
- Постоянное обучение создает мгновенный оперативный опыт, который набирается путем проб и ошибок.

---

<sup>27</sup> Дэвид Новак. Веди людей за собой. (Taking People with You: The Only Way to Make BIG Things Happen). [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1277> (дата обращения: 20.05.2019).

Кроме того, с франчайзингом, расширение проходит более естественно.

Так вот, McDonald's стал рестораном быстрого питания №1 в мире благодаря франчайзингу. Теперь их франшиза одна из самых дорогих в мире, а бизнес-модель признана одной из самых удачных<sup>28</sup>.

Давайте подведём небольшой итог. Выгоды, которые даёт франчайзинг:

- Снижение рисков
- Стандартизированные продукты и системы
- Стандартизированные финансовые и бухгалтерские системы
- Доступный контроль и консультирование
- Национальные и местные программы рекламы
- Текущие исследования и разработки
- Финансовая помощь

Минусы:

- Главный минус – отсутствие инициативы. Перед тем, как проводить какие-то изменения и внедрять что-то нужно получить одобрение сверху.
- Также известно, что некоторые системы франшизы лучше, чем другие. Слабая программа франшизы не будет обучать справляться с трудностями бизнеса, не будет помогать, когда возникнут вопросы<sup>29</sup>.

При покупке франшизы, не стоит ожидать слишком многого. Желание приобрести франшизу, ожидая увеличения прибыли и роста зарплаты, обманчиво. Бывает, что доходы не превышают и половины прошлого дохода, франчайзи будет чувствовать себя обманутым. Необходимо внимательно изучить компанию, франшизу которой в планах приобрести, риски и позиции на рынке. Выяснить, сколько времени нужно проработать, чтобы окупить затраты и начать получать прибыль.

### **Список литературы:**

1. Ян Мюррей. Франчайзинг. (How to Choose a Franchise). Издательство: Питер. Серия: Маркетинг для профессионалов. 2004 г.- 340 с.

---

<sup>28</sup> Ян Мюррей. Франчайзинг. (How to Choose a Franchise). Издательство: Питер. Серия: Маркетинг для профессионалов. 2004 г.- 340 с.

<sup>29</sup> Шестаков Е.В. Франчайзинг: за и против/ Справочник экономиста. 2014. № 10 с. 60-66.

2. Скотт А. Шейн. От мороженого к Интернету. Франчайзинг, как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании. (From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company). Издательство: Баланс Бизнес Букс. 2006 г. - 185 с.

3. Стивен Спинелли-мл., Роберт М. Розенберг, Сью Берли. Франчайзинг. Путь к богатству. (Franchising: Pathway to Wealth Creation). Издательство: Вильямс. 2007 г. - 230 с.

4. Дэвид Новак. Веди людей за собой. (Taking People with You: The Only Way to Make BIG Things Happen). [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1277> (дата обращения: 20.05.2019).

5. Джим Коллинз, Мортен Хансен. 1. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... 2. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. 3. Великие по собственному выбору (комплект из 3 книг). [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL:<http://www.grandars.ru/college/biznes/franchayzing.html> (дата обращения: 28.05.2019).

6. Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. (Richard Rumelt. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters). Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2013 г. -280 с.

7. Шестаков Е.В. Франчайзинг: за и против/ Справочник экономиста. 2014. № 10 с. 60-66.



**Олферьев Илья,  
магистрант I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международный ме-  
неджмент»)**

**Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Сомов Е.Н.**

## **Анализ «зеленой экономики» в Кыргызстане**

**Аннотация:** в статье рассматривается понятие «зеленая экономика», а также основные концепции и особенности данного направления экономической науки. Учитывая то, что сторонников у «зеленой экономики» по всему миру становится все больше, и Кыргызстан тоже не стал исключением.

**Ключевые слова:** зеленая экономика, программа экономического развития, экология, климат.

За последние несколько десятков лет, многие страны использующие методы быстрого накопления финансового, физического и человеческого капиталов, ради экономического достатка соответственно, приносятся в жертву целостность экосистем, истощаются запасы возобновляемых и не возобновляемых природных ресурсов.

Ставится под угрозу благополучие, как нынешних, так и будущих поколений, то есть создаются предпосылки для появления глобальных проблем и огромных рисков.

Поэтому некоторыми государствами была принята инициатива о переходе от старой модели экономического развития, к новой, более совершенной, не несущей за собой столь большой негативный эффект для окружающей среды, которая и получила название зеленая экономика.

В Кыргызстане на данный момент четко прослеживается необходимость для внедрения зеленой экономики, ведь программа устойчивого развития для Кыргызстана напрямую будет связана с природными ресурсами и может повлечь за собой их исчерпание, разрушение экоси-

стем, которое сильнее всего отразится на климате и водных ресурсах, а значит и на социально-экономической сфере тоже.

Именно поэтому и была разработана концепция зеленой экономики в Кыргызской Республике постановлением Жогорку Кенешем КР от 28 июня 2018 года № 2532-VI «Кыргызстан – страна зеленой экономики».<sup>30</sup>

Экологически ориентированный бизнес будет являться одним из залогов для достижения роста занятости и роста доходов, но для этого ему необходима поддержка, как со стороны государства, так и со стороны частных партнеров или инвесторов, поэтому законодательно был разработан утвержден механизм государственно-частного партнерства и были определены области его применения:

- транспорт (автодороги, мосты, железные дороги);
- экология и водоснабжение (управление отходами, водоснабжение и канализация);
- энергетика (система центрального отопления, освещение улиц, энергораспределение);
- социальный сектор (здравоохранение, образование, спорт и туризм, культура);
- информатизация и госуправление (электронное правительство, интернет распределение) устойчивого развития.

Также необходимо повысить уровень социальной активности, степень осведомленности и вовлеченности в данные проблемы у населения. Другими словами, необходимо сформировать некое общее экологическое мировоззрение, которое бы дало некое понимание и осознание важности хранения, правильного распределения и пользования природных ресурсов Кыргызской республики, как в настоящий момент времени, так и с расчетом на ближайшее будущее.

Можно выделить следующие основные и приоритетные направления программы развития страны: «зеленая» энергетика, «зеленое» сельское хозяйство, «зеленая» промышленность, низкоуглеродный и экологически чистый транспорт, устойчивый туризм, управление коммунальными отходами, «зеленые» города.

«Зеленая» энергетика ставит перед собой цели к 2023 году обеспечить граждан и экономические субъекты своевременным и надежным снабжением энергией и снизить при этом энергоемкость ВВП, снизить энергопотребление жилых, административных, общественных и мно-

---

<sup>30</sup> <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/83126/10?mode=tekst> – концепция зеленой экономики в кыргызской республике

гофункциональных зданий на 10%, увеличить приток частных инвестиций до 300 млн. долларов.<sup>31</sup> Но выполнение этой цели сталкивается с такими проблемами, как опережающий предложение спрос на энергоносители, высокой зависимостью от природных и климатических факторов процесса производства энергии гидроэлектростанциями.

Так как в Кыргызстане сельское хозяйство можно назвать приоритетным направлением экономики, то «Зеленое» сельское хозяйство через устойчивое развитие управления ресурсами и развития климатоустойчивого, органического сельскохозяйственного комплекса сможет обеспечить население экологичным продовольствием в необходимом количестве.

Важным стратегическим направлением в сельском хозяйстве является внедрение на основе достижений науки и техники инновационных процессов, но самой большой проблемой здесь может выступать высокая стоимость новых технологий.

«Зеленая» промышленность – ресурсы должны быть использованы максимально эффективно, а производственные процессы в промышленности должны быть максимально чистыми.

Это даст результаты по повышению эффективности использования энергетических ресурсов (в том числе и водных) промышленными предприятиями, повысит уровень природоохранного менеджмента, снизит уровень загрязнения окружающей среды и уменьшит количество промышленных отходов.

Основной проблемой здесь может выступать непрозрачность в договоренностях о потоках средств и в разработке политики о обязанностях, регулировании и пользовании промышленными предприятиями.

Экологически чистый транспорт – снижение уровня выбросов загрязняющих веществ путем перехода на экологичные виды топлива.

Для этого необходимо расширить парк общественного муниципального транспорта, работающего на экологичных видах топлива, создание условий для повышения спроса на электромобили и создание базовой электрочрезвычайной инфраструктуры, но опять таки, все это требует больших капиталовложений и разработки инструментов административно-экономического регулирования.

Цель устойчивого туризма заключается в создании инструментов, которые в свою очередь бы стимулировали бы переход к устойчивому туризму, который сохранял и поддерживал экологические системы и работал на повышение уровня жизни населения.

---

<sup>31</sup> Программа развития «зеленой» экономики в Кыргызской Республике на 2019-2023 годы. – С.21.

Обеспечение устойчивости туризма заключается в поиске некоего равновесия между экономическим, социокультурным и экологическим аспектами развития.

Также необходимо разработать финансовые и информационные регуляторы, а также и инструменты субсидирования, различных льгот, то есть инструменты поддержки. Развивать регионы, повышать их значимость, развивать инфраструктуру.

Ожидаемые результаты от программы устойчивого туризма: увеличение доли от туристической сферы в ВВП, рост доходов местного самоуправления и населения и активное вовлечение последних в туристическую сферу.

Управление коммунальными отходами – необходимо сформировать официальный сектор по переработке, утилизации и обезвреживанию коммунальных отходов.

Необходимо взять под контроль сектор нелегальной переработки и утилизации отходов, так как он наносит ущерб, как экологии, так и экономике.

Необходима разработка нормативно правовой базы, которая регламентировала и регулировала систему по управлению отходами и обеспечить соответствующий надзор со стороны государства.

Также со стороны государства необходима и поддержка в виде льгот или налоговых поблажек, кредитов для бизнеса, связанного с утилизацией и переработкой, тем самым развивая и поддерживая экологическое предпринимательство.

«Зеленые» города – это качество, контроль и учет в потреблении в системах обеспечения жизни инфраструктуры городов. Разработка нормативов, правовых актов и институциональных основ для развития городов. Развитие всей инфраструктуру связанной с коммуникацией, дорогами и работа над обеспечением безопасности и экологической устойчивости городов. Управление городами должно проводится с широким охватом и привлечением различных городских сообществ, власти, бизнес и предпринимательской среды, а также населения.

Переход к зеленой экономике должен быть подкреплён устойчивым финансированием, так как это является основным фактором успешности реализации данной программы, поэтому необходимо внедрить устойчивое финансирование в микрокредитный и банковский сектора, тем самым приводя всю систему в соответствие с международными стандартами.

Также должны быть задействованы и фискальные инструменты, такие как ценообразование и налогообложение и работать они должны в

комплексе, преследуя цель в повышении доходов, но при условии, что это сопутствует достижению неких экологических целей.

Ну и соответственно устойчивые государственные закупки в рамках национальной политики и в соответствии с приоритетами. Это позволит сбалансировать основные принципы устойчивого развития между собой: экономики, общества и окружающей среды.

Конечно же, все эти мероприятия не смогут дать моментально эффекта, но зато постепенная их реализация, будет гарантировать положительные тенденции, как в экономике, так и в социальной и экологической сферах.

Зеленая экономика ставит перед собой цель не просто улучшить данные аспекты, а обеспечить их развитие в перспективе на будущее и в глобальных масштабах, ведь развивая экономику и экологию одного государства, вносится вклад в развитие и оздоровление всей нашей планеты целиком.

### **Список литературы:**

1. Инклюзивная «зеленая» экономика в кыргызской республике, обзорный отчет. [Электронный ресурс]: [https://www.unpage.org/files/public/zelenaya\\_economica\\_kg\\_5.pdf](https://www.unpage.org/files/public/zelenaya_economica_kg_5.pdf)
2. Программа развития «зеленой» экономики в Кыргызской Республике на 2019-2023 годы. [Электронный ресурс]: <http://mineconom.gov.kg/froala/uploads/file/8df6ccee6ee2693ee40b9568a9d695c9727610028.pdf>
3. [Постановление Жогорку Кенеша Кыргызской Республики от 28 июня 2018 года № 2532-VI "Об утверждении Концепции "Кыргызстан – страна зеленой экономики" и мерах по внедрению принципов зеленой экономики в Кыргызской Республике"](#)
4. Гусев А.А., Новоселова И.Ю., Моделирование «зеленой» экономики. Теория и практика: монография – Экономика. 2017. – 23с.



**Аматова Нурпери,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международ-  
ный менеджмент»)**

**Научный руководитель:  
к.т.н., доцент Жилкина Н.П.**

### **Сущность стратегического анализа и его роль в оценке устойчивого развития**

**Аннотация:** в статье рассматривается понятие стратегического анализа и его место в системе стратегического управления. Анализируется воздействие внутренней и внешней среды на устойчивое развитие предприятия.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, устойчивое развитие, окружение предприятия, внутренняя среда, внешняя среда.

Формирование современного стратегического подхода к управлению начало развиваться со второй половины XX века. В условиях растущей глобализации построение стратегии организацией становится одним из эффективных инструментов ее развития.

Современный стратегический анализ является относительно молодым направлением деятельности, которое появилось в результате развития стратегического менеджмента. В системе научных знаний он занимает двойственное положение: с одной стороны, стратегический анализ является разновидностью экономического анализа наряду с оперативным и текущим анализом, а с другой стороны, он выступает одним из этапов процесса стратегического управления.

Пройдя поэтапное развитие, в настоящее время стратегический анализ представляет собой сочетание анализа внешней и внутренней среды, количественной и качественной оценки условий и результатов деятельности предприятий. В рамках ресурсной концепции в ходе стратегического анализа внешняя и внутренняя среда не противопоставляются, а рассматриваются во взаимодействии, реализация концепции динамических способностей предполагает применение как статического,

так и динамического анализа, качественная оценка деятельности предприятий дополняется количественной [1, с.7].

Таким образом, разработка стратегии компании осуществляется в условиях неопределенности как внутренних, так и внешних процессов относительно предприятия, и именно стратегический анализ позволяет выявить важные элементы внешней и внутренней среды, которые могут оказать существенное влияние на способности организации достигать своих стратегических целей и реализовывать выбранные стратегии.

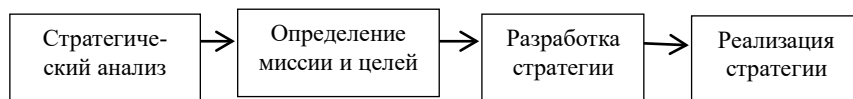
В настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «стратегический анализ».

Одни авторы считают, что стратегический анализ есть результат исследования внутренней и внешней среды предприятия. Его целью является поддержание сильных сторон деятельности предприятия, и максимальное предотвращение влияния слабых сторон на ее результативность.

Другие авторы рассматривают стратегический анализ как элемент стратегического планирования, и отмечают, что анализ – это процесс разработки процедур и операций, проводимых для достижения стратегических целей.

Третьи определяют стратегическое планирование как процесс трансформации и организационного обновления, и стратегический анализ как отдельную структуру не выделяют.

Обобщая теоретические разработки ряда авторов по вопросам стратегического анализа [2 – 11], можно сделать вывод о том, что он является первым этапом процесса стратегического управления, в общем виде приведенного на рис. 1:



**Рисунок 1 – Стратегический анализ в системе стратегического управления**

Таким образом, стратегический анализ является первым этапом стратегического управления, в ходе которого проводится анализ внутренней и внешней среды предприятия для оценки потенциала компании и наличия необходимых для дальнейшего развития ресурсов. На данном этапе создается информационная база, которая позволяет провести необходимый анализ и создает уже готовую базу для принятия управленческих решений.

Цель стратегического анализа – содержательное и формализованное описание объектов исследования, выявление тенденций, особенностей возможных направлений его развития. Его предмет – стратегические направления деятельности и развития хозяйствующего субъекта, его ресурсы и потенциал, рассматриваемые в контексте устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе.

Стратегический анализ как элемент стратегического управления направлен на получение ответов на три наиболее важных для любого предприятия вопроса:

- каково текущее положение предприятия;
- на какое положение ориентироваться через определенное время;
- какими путями и средствами можно достичь наиболее выгодного положения в будущем.

Отсюда можно сделать вывод, что методология стратегического анализа должна основываться на таких методах, как метод оценки текущего состояния предприятия; методы прогнозирования и планирования показателей функционирования предприятия и метод анализа альтернатив для разработки решений.

Стратегический анализ включает следующие три компоненты:

1. Анализ внешней среды – характеристика условий внешнего окружения организации. Анализ внешней среды подразумевает изучение таких взаимоотношений как: покупатель и рынок, конкуренты предприятия, атмосфера деятельности компании и др.

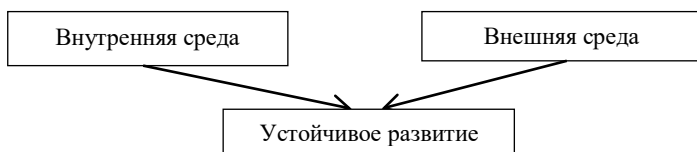
2. Анализ внутренней среды – определяет наличие и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, в результате исследования определяются сильные и слабые стороны, риски и возможности.

3. Цели и задачи организации – определяют основные условия, в которых организацией формулируется дальнейшая стратегия, и на ее основе критерии оценки. Цель определяет основное направление деятельности организации в целях устойчивого развития, а задачи конкретизируют, что она намерена предпринять в долгосрочном периоде.

Стратегический анализ учитывает нестабильность внешней среды компании, поэтому его методика позволяет разрабатывать долгосрочную стратегию устойчивого развития, адаптивную к изменениям внешнего окружения компании с учетом выявленных устойчивых закономерностей и тенденций во внутренней среде. Т.е. внутренняя и внешняя среда предприятия оказывает влияние на устойчивое развитие предприятия и формирует базу для выработки стратегии устойчивого развития.

Стратегический анализ целесообразно начинать с анализа влияния внешних факторов, затем соизмерять их влияние с возможностями

предприятия, т.е. сильными сторонами и, соответственно результаты этого анализа будут являться основой для выработки стратегии устойчивого развития предприятия на долгосрочную перспективу.



**Рисунок 2 – Воздействие внутренней и внешней среды на устойчивое развитие предприятия**

Вынесение на первый план именно анализа внешнего окружения компании обоснованно тем, что любое предприятие является составной частью внешней среды, из внешней среды организация получает ресурсы (сырье, энергию и т. д.) и во внешней среде осуществляет поиск потенциальных потребителей своей продукции. Успешное решение этих двух взаимосвязанных проблем (нахождение ресурсов и сбыт продукции) определяет основной смысл существования организации, ее функционирования и устойчивого развития на рынке. Внешняя среда – это совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и способны оказывать косвенное влияние на устойчивое развитие предприятия. Данные факторы не поддаются управлению со стороны руководства организации, но их необходимо учитывать и под них целесообразно адаптироваться.

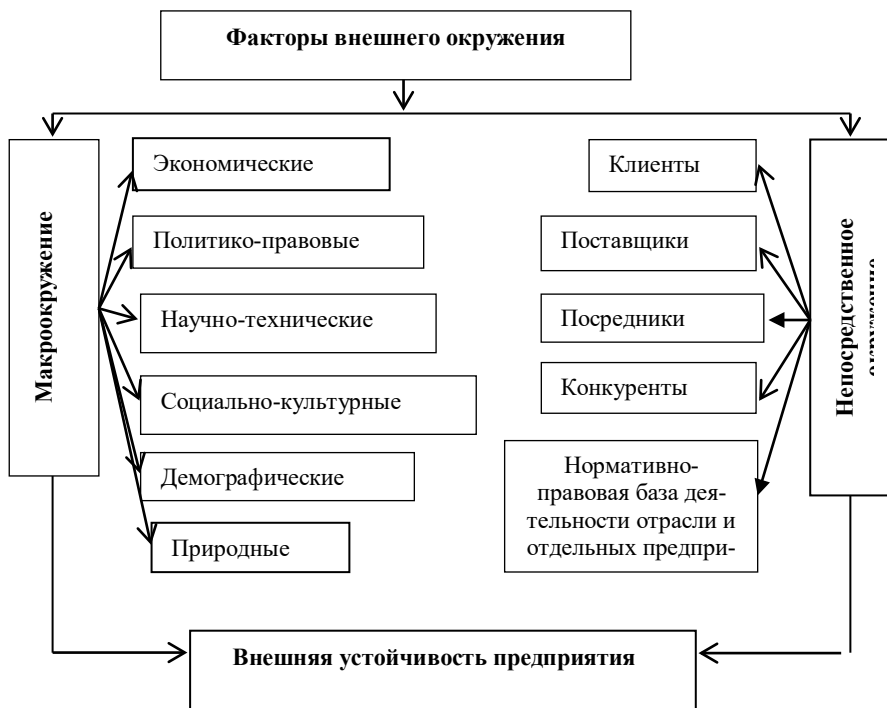
Все факторы внешней среды функционирования организации можно условно разделить на две большие группы, приведенные на рисунке 3.

Важным этапом стратегического анализа является анализ внутренней среды компании. Анализ внутренней среды организации или ресурсного потенциала, подразумевает выяснение того, какими возможностями располагает организация, насколько правильно их использует, каким образом можно повысить эффективность ее функционирования.

Результаты этого анализа в совокупности с результатами анализа внешней среды являются основой выработки стратегии устойчивого развития организации.

По мнению многих отечественных ученых, анализ внутренней среды компании следует проводить по следующим направлениям: организационная структура управления, кадровый потенциал организации, технологический потенциал организации. Эти компоненты могут анализироваться автономно или комплексно. Но для полноценного анализа

внутренней среды компании, ее потенциала и оценки устойчивого развития, предложенных направлений, по нашему мнению, недостаточно.



**Рисунок 3 – Факторы внешнего окружения предприятия, определяющие его устойчивое развитие<sup>32</sup>**

Наиболее популярной и адаптированной к отечественным условиям хозяйствования является метод, предложенный группой авторов учебника «стратегический менеджмент» под редакцией Петрова А.Н. [7] Авторы предлагают проводить анализ внутренней среды предприятия по трем основным направлениям:

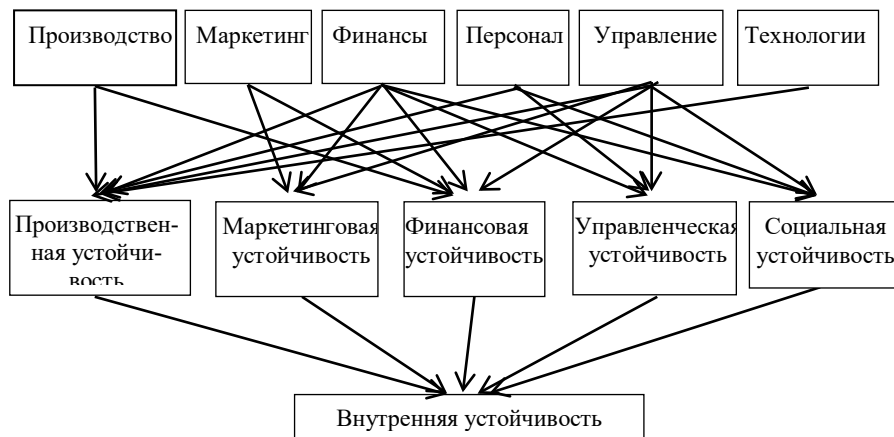
- анализ производственно-хозяйственной деятельности, который будет отражать масштабы деятельности компании;
- анализ направлений деятельности предприятия – структура, затраты по направлениям, доходность;

<sup>32</sup> Разработано авторами

– анализ имущественного комплекса организации, который включает анализ основных фондов, материальных и трудовых ресурсов, финансового состояния.

Данная методика комплексная, включает анализ почти всех сторон деятельности предприятия. В качестве недостатков данного метода можно отметить отсутствие маркетингового анализа, так как в современной конкурентной среде для выживания и достижения конкурентных преимуществ, недостаточно только наличие производственного, кадрового, имущественного потенциала, а необходимы эффективные маркетинговые мероприятия, которые, иногда, в большей степени обеспечивают предприятию устойчивое развитие.

Анализ каждого направления внутренней среды направлен на выявление устойчивости развития предприятия по основным направлениям его деятельности (рис. 4).



**Рисунок 4 – Направления анализа внутренней среды предприятия с точки зрения устойчивости развития**

1. Анализ производственной деятельности предприятия должен отражать потенциал предприятия в части обеспеченности основными фондами и материальными ресурсами и эффективность их использования, что, в свою очередь характеризует производственную устойчивость и финансовую устойчивость предприятия.

2. Маркетинговый анализ покажет, насколько эффективны маркетинговые мероприятия компании, насколько они повышают ее конкурентоспособность. Эффективный маркетинг способствует повышению

маркетинговой, финансовой и управленческой устойчивости предприятия.

3. Персонал предприятия является одним из важнейших ресурсов предприятия и от того насколько качественный кадровый потенциал предприятия, зависит общая устойчивость предприятия, так как персонал задействован во всех направлениях деятельности предприятия.

4. От структуры источников финансовых ресурсов и состояния финансового планирования зависит общее развитие предприятия и, соответственно зависит общая устойчивость предприятия.

5. Управление охватывает все стороны деятельности предприятия, поэтому от эффективности менеджмента зависит степень устойчивости предприятия.

6. От того, насколько предприятия использует достижение НТР и повышает свой технологический потенциал, повышается производственный потенциал предприятия.

Схема оценки уровня устойчивости предприятия, предлагаемая авторами, приведена на рис. 5:



**Рисунок 5 – Схема оценки уровня устойчивого развития предприятия<sup>33</sup>**

<sup>33</sup> Разработано авторами

Функции стратегического анализа заключаются в получении и обработке стратегической информации для дальнейшего ее применения в прогнозировании и оценке динамики внешних факторов, оценке стратегических альтернатив, стратегического потенциала предприятия.

Выполнение стратегического анализа в качестве информационной базы о внешних и внутренних факторах деятельности предприятия как открытой системы представляет собой один из этапов процесса организации управления устойчивым развитием предприятия.

Результаты исследования сущности стратегического анализа и его роли в оценке устойчивого развития позволяют сформулировать следующее:

1. Согласно обобщению существующих подходов к пониманию стратегического анализа он представляет собой элемент стратегического планирования по разработке процедур и операций, проводимых для достижения стратегических целей; результат исследования внутренней и внешней среды предприятия; способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления.

2. Роль стратегического анализа в обеспечении устойчивого развития предприятия определяется тем, что его реализация на основе ключевых факторов устойчивого развития позволит предприятию комплексно подходить к управлению устойчивостью, выявлять конкретные цели в каждом из выделенных направлений, а также сформировать систему показателей оценки уровня устойчивого развития.

### **Список литературы:**

1. Горшенина Е.В., Хомяченкова Н.А. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1-2 (176). – с. 63-67. – <http://bgscience.ru/lib/6691>
2. Вахрушина М.А., Малиновская Н.В. Корпоративная отчетность: новые требования и направления развития // Международный бухгалтерский учет. – 2014, №16. с.2-9
3. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии: [Текст] / В.А. Винокуров. – М.: Финпресс, 2010. – 192 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
5. Войнова, Ю.С. Обеспечение устойчивости предприятия в условиях экономического кризиса / Ю. С. Войнова // Труды Вольного Экономического Общества России. – 2008. – №1. – С.59-63.

6. Гвичия Г.М., Петров А.Н. Стратегическое управление как фактор конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2004. – №1-2. – С.95-98.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2016. – 496 с.
8. Евстюхин И.Н. Совершенствование механизмов обеспечения экономической устойчивости предприятий металлургического комплекса России. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва – 2017.
9. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 237 с.
10. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке / Под ред. А.Г. Гранберга, В.И. Данилова-Данильяна, М.М. Циканова, Е.С. Шопхоева. – М.: Экономика, 2012. – 414 с.



**Ботаджиева Зухра,  
магистрантка I курса КРСУ  
направления «Менеджмент»  
(программа «Международ-  
ный менеджмент»)**

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

### **Разработка программы адаптации персонала в современной международной компании (на примере ОсОО «ЧАЙХАНА NAVAT»)**

**Аннотация:** В статье рассматривается разработка программы адаптации персонала в международной компании Кыргызстана. В настоящее время в Кыргызстане в международных компаниях проводятся тренинги, на которых рассматриваются инструменты для адаптации нового персонала в организации, поскольку для многих сотрудников период адаптации не простой. Учитывая элементы, составляющие культуру в разработке программы адаптации персонала, акцентируется внимание на вопросах улучшения и усиления программы в деятельности любой компании. Осуществляя процесс адаптации, необходимо иметь четкие представление о страхе адаптационного периода сотрудника. Описаны этапы разработки адаптации персонала и ответственные лица сотрудников.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, ориентация работников, этапы адаптации.

*Адаптация персонала* – что это такое и с чем это связано? Небольшое количество сильных отечественных компаний порождают необходимость для тщательного изучения и развития теоретических основ технологий создания программы адаптации персонала, а также разработки соответствующих механизмов и способов их практической реализации в условиях действующих компаний-производителей и организации. Так что же означает понятие «адаптация персонала»? Адаптация персонала – это процесс ознакомления нового сотрудника с историей компании, самим устоем и конечно же определенными правилами

для приспособления работника к условиям трудовой деятельности и социальной среде компании. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Термин «адаптация персонала» применен и старому персоналу компании, так как возможна ротация сотрудника в другую сеть компании.

Теоретические основы разработки адаптационной проблематики были выработаны такими учеными, как Г. Селье, В.П.Казначеев, А.А.Реан, М. С. Яницкий.

Углубившись в этимологию слова «адаптация», мы обнаружили, что термин в переводе с латинского означает «приспособление» и подразумевает приспособление живого организма к динамичным условиям окружающей среды.

Сам термин «адаптация» имеет давнее происхождение и относится к общенаучным междисциплинарным понятиям. Он происходит от позднелатинского «*adaptatio*» (приспособление) и в широком смысле понимается как приспособление организма к изменяющимся условиям среды. В современной науке существует несколько трактовок понятия «адаптация», и наиболее интересно преподносит термин исследователь Лачугина Ю. Н.:

«...*Адаптация* – приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования...»<sup>34</sup>

Новые программы по разработке адаптации персонала, актуальны не только для современных компаний, но и общества в целом. В первую очередь это связано с возможностью регулирования поведенческих кадровых установок на основании ценностей, приемлемых для современных компаний, но не являющихся приоритетными, а зачастую и отличающихся от ценностей, сложившихся в обществе.

Новая работа – это не только радостное и, возможно, долгожданное событие, но и серьезный стресс для человека. И это объясняется, прежде всего, социальными факторами и личностными качествами нового работника. Человек вступает в новую, возможно незнакомую для него среду.

Проблема адаптации никогда не теряла своей актуальности, поскольку во все времена возникала необходимость приспособления нового сотрудника к условиям в компании. В международной компании адаптация персонала – важная часть в политике

---

<sup>34</sup> Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации / Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 41 с.

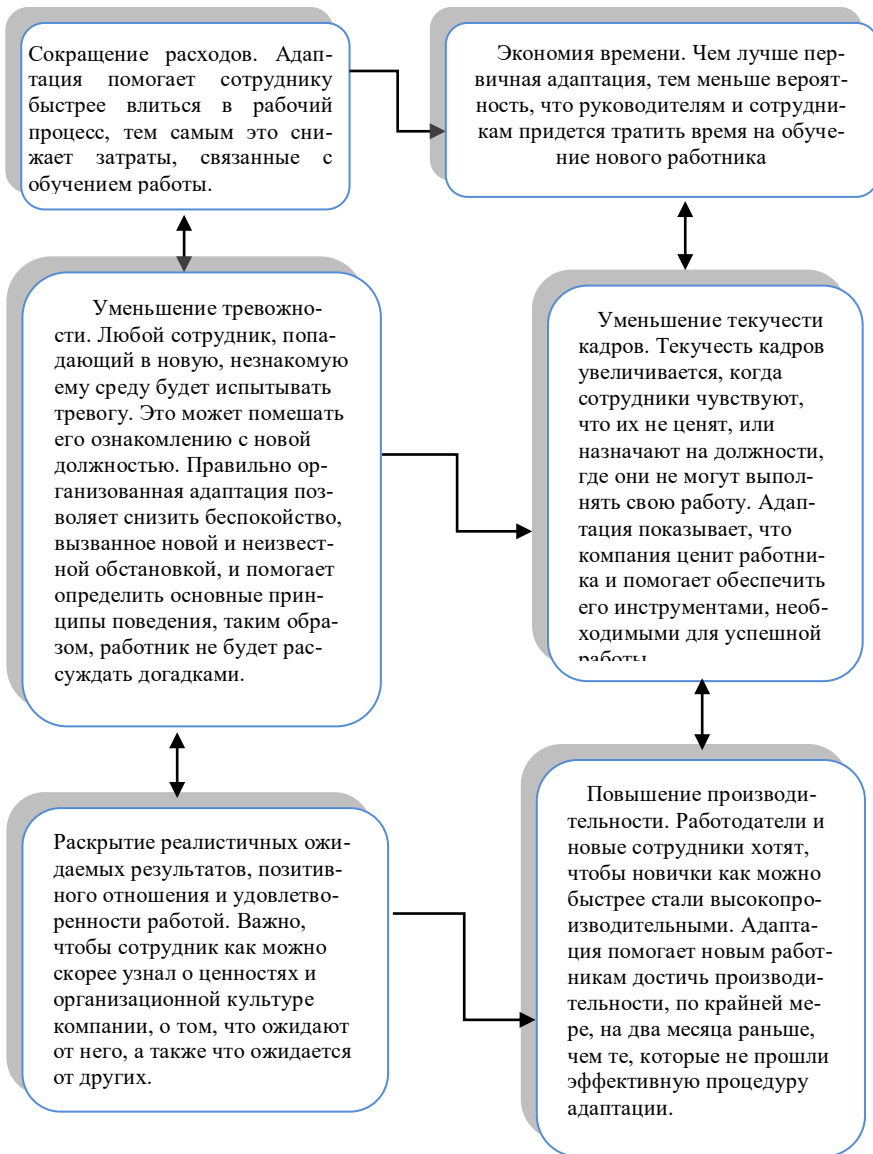
управления персоналом. Опытные менеджеры предпринимают все возможности для проведения адаптационных мероприятий, чтобы таким образом достигнуть высокую производительность труда.

Цель настоящей работы заключается в терминологическом обосновании и изучении процесса адаптации персонала в международной компании. В нашей компетенции решить следующие задачи:

- проанализировать термин «адаптация» и дать его определение;
- рассмотреть этапы адаптации и выделить ее основные виды;
- выявить лица, ответственные за проведение процесса адаптации;
- определить программу ввода в должность.

Ранее мы рассматривали специфику термина «адаптация», поэтому готовы вывести определение адаптации персонала. На наш взгляд, это процесс, подразумевающий ввод персонала в новую атмосферу профессиональной деятельности. Под таковой атмосферой мы можем понимать и изменившуюся среду, в которой произошли коррективы системы социальных и профессиональных взаимоотношений, а также физиологической и психологической регуляции деятельности. Адаптация – это важный и обязательный этап в процессе найма и удержания сотрудников, и каждый руководитель должен осознавать его необходимость и принять все условия для его плавного течения.

Рассмотрим главные цели адаптации (рис.1).



**Рисунок 1 – Цели адаптации персонала**

Рассмотрим адаптацию персонала в нескольких аспектах (рис.2).





**Рисунок 2 – Виды адаптации персонала**

Процесс адаптации делят на четыре этапа, которые приведены на (рис.3). Как правило, они должны быть разработаны эти этапы для эффективности воздействие разработки программы адаптации персонала на развитие международной компании. Переход этапа от одного к другому все сложнее и сложнее, поэтому новичку не легко присвоится в атмосфере коллектива и поэтому этот вызывает у новичка стресс, переживания, поиска решения либо выход из данной ситуации.

**Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка**

Для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

**Этап 2. Ориентация**

Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

#### Этап 3. Действенная адаптация.

Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

#### Этап 4. Функционирование

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

### Рисунок 3 – Этапы адаптации

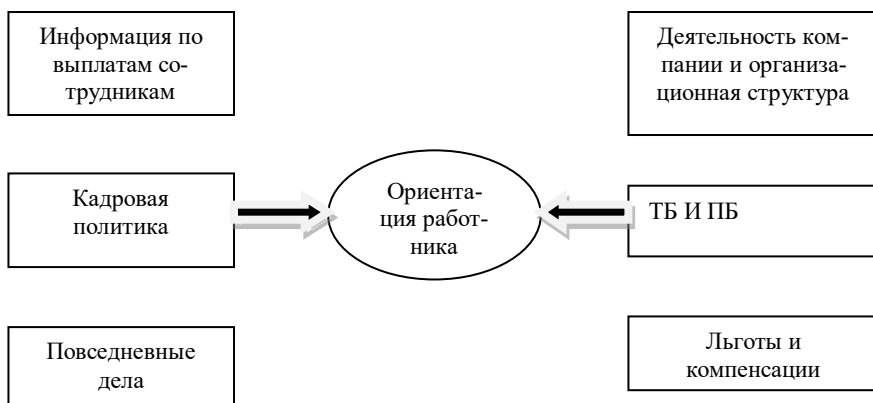
Адаптация, как и стадии стресса, подразделяются на три этапа: первичная адаптация, стабильная адаптация, адаптационное утомления. Первому этапу соответствует «аларм»-реакция, второму – сопротивление, третьему – истощение. Учитывая отличительные особенности протекания того или иного адаптационного процесса, в науке разработана следующая классификация индивидов: спринтеры и страйтеры. Для первых характерны кратковременные, но очень интенсивные изменения; для вторых – долговременные, но умеренно интенсивные адаптационные сдвиги.

Еще одним шагом на пути создания положительного воздействия на разработку программы адаптации персонала, является формирование системы укрепления сотрудников для более сплоченной работы. К примеру для руководителю необходимо самому проводить тренинги на пятиминутках, так как для новичков это будет большой эффект для выполнения работы, так как у руководителя этой компании большой опыт в этой сфере и своими знаниями он может поднять дух и настроить новичка

для прохождения адаптационного периода и новичку будет более понятно и легко привыкнуть к процессу адаптации. Таким образом, изменение формирования практически любой формы тренинга или курсов будет являться неотъемлемой частью эффективного прохождения адаптации, и привлечения к этому процессу грамотных специалистов.

Крупные компаниям чаще всего сложно организовать качественный адаптационный период, поэтому с этой целью руководители обращаются к помощи менеджеров и кадровой службы. Каждый вновь прибывший сотрудник испытывает определенный стресс с приходом в новое место, и первая его встреча с персоналом станет решающей в его решении о долгосрочности прихода в компанию. С первых минут потенциальный сотрудник должен ощутить поддержку со стороны коллег и руководителя. Руководитель, в свою очередь, обязан рассказать о корпоративной культуре компании, о ее ценностях, клиентской базе, услугах, персонале и, безусловно, об ожиданиях от нового сотрудника<sup>35</sup>.

Представим процесс ориентации вновь прибывшего сотрудника наглядно



**Рисунок 4 – Процесс ориентации**

<sup>35</sup> Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических –специалистов кадровых служб / Е.И. Русакова, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. 118 с.–Екатеринбург: УГПУ, 2012.

Наиболее важная задача, которая решается в ходе адаптации – это значительное снижение издержек, которые станут неизбежными в первые недели деятельности даже самого опытного и перспективного сотрудника. Чтобы избежать дополнительные затраты, следует заблаговременно разъяснить новичку его обязанности и требования, предъявляемые к нему. Если вновь прибывший сотрудник с первых дней так и не осознает свою важность, это повысит его порог неопределенности и тревоги, что станет причиной увеличения текучести кадров вследствие увольнения. Процесс работы должен приносить удовольствие и основываться на позитивном отношении.

Включение вновь прибывшего сотрудника в корпоративную структуру компании позволяет стимулировать его творческую активность и настроить на предоставление максимально качественно результата. Чтобы определить пригодность новичка к профессии и выявить его психологическую совместимость с коллегами, можно составить его карту профессиональных особенностей. Она также позволит определить уровень его коммуникабельности, стрессоустойчивости и некоторых других показателей.

Чуткий и внимательный руководитель в первые две недели работы новичка будет встречаться с ним минимум раз в два дня с целью наиболее детального анализа его проделанной деятельности. Максимально положительный результат может появиться и благодаря реализации следующих классических способов:

1. Групповые мероприятия (тимбилдинги, семинары, тренинги, беседы с психологом).
2. Индивидуальная обратная связь.
3. Деловые игры с элементами лекционной формы обучения.

В крупных компаниях процесс адаптации проходит гораздо дольше, чем в мелких, поэтому правильный подбор адаптационной стратегии с использованием действенных принципов позволит увеличить мотивацию нового сотрудника в максимально короткие сроки. Программа адаптации способна, во-первых – обеспечить продуктивное взаимодействие новичка с компанией, во-вторых – помочь ему качественно освоить свои обязанности, в-третьих – стимулировать его любознательность и активность.

Таким образом, необходимо отметить, что адаптация персонала - необходимый элемент кадровой политики, позволяющий удержать персонал и как можно быстрее ввести его в курс дела.

### Список литературы:

1. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации / Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 41 с.

2. Максимова Л. В. Оценка эффективности адаптации персонала / Л. В. Максимова, И. С. Максимов, Е. Э. Пикулина // Перспективы и тенденции модернизации современного инновационного общества: экономические, социальные, политические, правовые, философские аспекты: материалы Международной научно-практической конференции. – Саратов: ИЦ «Наука», 2013. – Ч. 2. – С. 129-131.

3. Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Е.И. Русакова, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. – Екатеринбург: УГПУ, 2012. – 118с.

4. Getting the Right People [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/right-people-orientation.cfm>

5. Orientation of employee [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.whatishumanresource.com/orientation-of-employee>