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 2017

УДК [(33: 005): 371.322] (045)
А 43

Под общей редакцией к.э.н., доцента Рахманалиевой А.А.

Редакционная коллегия:
Романович О.Г., к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Рахманалиева А.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Ответственные за выпуск:
Кафедра менеджмента Кыргызско-Российского Славянского университета им. Б.Н. Ельцина

Рекомендовано к изданию кафедрой менеджмента

А 43 **Актуальные проблемы экономики и менеджмента глазами студента:** Сборник материалов, подготовленных в рамках научно-исследовательской работы студентов кафедры менеджмента / Под общей редакцией к.э.н., доцента Рахманалиевой А.А. – Бишкек: КРСУ, 2017. – 173 с.

Сборник статей, подготовленных студентами кафедры менеджмента, обучающихся по основной образовательной программе магистратуры, посвящены наиболее интересным с практической точки зрения аспектам управления предприятиями и организациями республики в сфере общего и функционального менеджмента, управления маркетингом, менеджмента качества и др.

Данные исследования были проведены студентами в рамках учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, охватывающей углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебных дисциплин, написания выпускных квалификационных работ и магистерских диссертаций. Представленные в Сборнике статьи 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, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Жолдубаева А. Особенности формирования эффективной командной работы в управлении проектами…….….4

Камалова К. Создание и продвижение бренда на внешние рынки…..…..17

Аденов С. Факторы, влияющие на инвестиции в Кыргызской Республике……...……..23

Новичкова К. Рассуждения о перспективах международных компаний в Кыргызстане……...……...……30

Газиззянов Д. Уровень занятости и безработицы в Кыргызской Республике……..……..36

Османова Ж. Стратегическое планирование, управление и улучшение работы персонала на примере ОсОО «Артезиан»……..……42

Капарова А. Политическая стабильность как основа инвестиционной привлекательности Кыргызской Республики…….…….55

Зотов В. Оценка удовлетворенности потребителей на рынке Кыргызстана……..……..…65

Горшечникова Е. Бизнес-процесс как функция управления производством……...……...74

Мукашова Н. Анализ факторов конъюнктуры рынка: обзор рынка кредитования в Кыргызской Республике…….……84

Цай Я. Интеграция менеджмента отечественных предприятий в условиях глобализации…….91

Жусупова А. Управление запасами на предприятии……..104

Лемешко Е. Персонал организации: понятие, функции и методы управления……116

Диденко Ю. Формирование затрат на производство продукции (на примере завода легких металлоконструкций «Темир Тулпар Азия»)……126

Жаныбекова А. Системы мотивации персонала в условиях кризиса…...141

Кулаченко Е. Влияние стратегического управления на успех компании……147

Оморова А. Командное лидерство и его влияние на эффективность разработки проекта……...……...158

Мулладжанов Р. Преимущества и недостатки деятельности управления качеством в проект менеджменте……...…..168

Жолдубаева Айгерим,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

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

Особенности формирования эффективной командной работы в управлении проектами

Финансовый мировой кризис показал руководителям предприятий все ошибки, которые приводят к развалу и банкротству организации. Большая часть ошибок связана с кадровыми решениями. Многие предприятия столкнулись с тем, что коллектив был сформирован совершенно не эффективный, более того, штат был раздут, и увеличивал только расходы компании. В связи с этим актуальным вопросом на предприятии стала оптимизация кадров.

Кроме того, в кризис зарождаются новые предприятия с нуля, появляются новые проекты, которым необходимо изначально грамотно формировать эффективную команду. Большее значение в формировании эффективной организации или проекта имеет управленческая команда, менеджмент проекта[1].

Сейчас руководители понимают, что наиболее продуктивной формой организации персонала является проектная команда, которой требуется некоторая свобода от деятельности всей организации и от жесткого контроля со стороны начальства, но при этом проектная команда более нацелена на результат и на достижение целей организации.

[1] Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Дрофа, 1998. С.193

Командная работа имеет большой творческий потенциал. Однако сформировать эффективную команду проекта не так то просто.

Конечно одним из главных факторов влияющих на эффективность командной работы является человеческий фактор.

По нашему мнению, человеческий фактор при принятии управленческих и стратегических решений в проектной деятельности, и не только, играет огромную роль. Человеческий фактор – многозначный термин, описывающий возможность принятия человеком ошибочных или алогичных решений в конкретных ситуациях[2].

Человеческий фактор надо рассматривать как проявление всей совокупности личностных качеств человека, которые влияют на его трудовую активность. Любому человеку свойственны ограничения возможностей или ошибки. Не всегда психологические и психофизиологические характеристики человека соответствуют уровню сложности решаемых задач или проблем. Поэтому важно построить тесную взаимосвязь внутри команды проекта и принимать управленческие решения коллективно.

Кстати более целесообразно строить команду из специалистов различных сфер деятельности для более полного видения проблемы и соответственно для разработки и принятия более эффективного решения, но к этому мы вернемся позже.

Говоря о человеческом факторе, мы имеем в виду индивидуальные и личностные характеристики группы людей. Следует различать команду от простой группы.

Все команды – это группы людей, но не все группы – это команды.

Группа состоит из двух или более лиц, которые имеют общие интересы или характеристики и члены которых идентифицируются друг с другом по сходным признакам. Команду же можно определить, как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу[3].

Группы отличаются от команд несколькими признаками:

---

[2] Человеческий фактор [Электронный ресурс]. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Человеческий_фактор

[3] Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. URL: http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section5.html

Ориентация на задачи: командам требуется координация задач и действий для достижения общей цели. Группе не нужно сосредотачиваться на конкретных результатах или общей цели.

Степень взаимозависимости: члены команды взаимозависимы, так как они привносят в себя набор ресурсов для достижения общего результата. В группе же отдельные лица могут быть полностью отключены друг от друга и не полагаться на других членов.

Цель: члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели.

Степень официальной структуры: определяются индивидуальные роли и обязанности членов команды и определяются их способы совместной работы. Группы, как правило, гораздо более неформальны; роли не нужно назначать, и нормы поведения не нуждаются в развитии.

Знакомство членов: члены команды знают о группе людей, с которыми они сотрудничают, поскольку они взаимодействуют для выполнения задач и действий. Члены группы могут иметь личные отношения или они могут мало знать друг о друге и никак не взаимодействовать вообще.

Связи с руководством: обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, то есть команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа[4].

Иногда бывает трудно провести различие между командой и группой. Например, набор сотрудников может встречаться по случаю, чтобы обсудить проблему или внести вклад в принятие решения. Хотя

[4] Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. URL: http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section5.html

такие встречи, как правило, имеют повестку дня и, следовательно, цель и определенную структуру, мы не обязательно думаем о тех, кто присутствует членами команды. Объем и продолжительность действия слишком малы, чтобы обеспечить согласованность ресурсов и усилий, необходимых для совместной работы.

Команда проекта проходит определенные этапы развития.
Не существует жесткой классификации периодов жизни команды. Просто специалисты полагают, что часто, когда члены группы приступают к совместной работе над задачей или проектом, возникает определенная последовательность событий.

Рисунок 1 – Модель Брюса Такмана

На наш взгляд наиболее полезными являются исследования американского психолога Брюса Такмана, которому довелось исследовать тысячи команд по заказу Министерства Обороны США.

В 1965 году он выдвинул свою теорию формирования команд, где выделил четыре стадии развития групп: формирующую (Forming), конфликтную (Shtorming), нормирующую (Norming) и исполнительную (Performing) (рис 1)[5].

[5] Командная динамика по Брюсу Такману: чему нас учит опыт подводников/ [Электронный ресурс]. URL : https://habrahabr.ru/company/stratoplan/blog/226905/

Согласно этой теории любая команда ли группа людей, которой необходимо вместе решать проблемы, находить оптимальные решения, слаженно и эффективно работать, должна пройти четыре фазы развития.

На стадии формирования ключевую роль играет лидер команды. Лидеру нужно познакомить членов команды друг с другом, сформировать рабочую группу. Необходимо наиболее четко прояснить всем цели проекта, распределить роли и ответственность среди членов команды, а также создать обстановку непринужденности. Рабочая группа это еще не команда в полном смысле этого слова, а объединение индивидуумов, которым еще предстоит стать командой.

Конфликтная стадия очень важна для формирования поистине сплоченной команды. На этом этапе выявляются все признаки псевдокоманды и предоставляется реальная возможность очистить атмосферу. Данный процесс может быть продолжительным, неприятным и даже болезненным для членов команды, некоторые команды не развиваются дальше этого уровня, но если преодолеть эту стадию, если помогать участникам улаживать споры и конфликты, то команда перейдет на более высокий уровень организации и члены команды будут взаимодействовать более комфортно.

Стадия нормирования характеризуется установлением общих норм и ценностей. Некоторым членам команды придется отказаться от своих собственных идей чтобы прийти к общему консенсусу и действовать сплоченно.

Таким образом на стадии функционирования мы видим сплоченную команду, которая эффективно работает для достижения своих целей. Здесь важна оценка их деятельности и соответствующее вознаграждение, причем награждать лучше не отдельных членов, а команду в целом для поддержания командного духа[6].

В команде существует некий ролевой состав, от сбалансированности которого зависит успешность команды. Каждый член команды выполняет роли двух типов: а) функциональную основанную на профессиональных навыках, знаний и практического опыта и б) командную, базирующуюся на личностных особенностях членов команды.

Исследователи выделяют несколько командных ролей, причем каждый член команды может играть одновременно две, три или даже четыре командные роли.

Рэймонд Мередит Белбин (Meredith Belbin, 1926, Великобритания) – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, автор де-

[6] Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. URL: http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section5.html

вяти книг, ставших настольным пособием для менеджеров; создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров»[7], определил девять различных моделей поведения (или вкладов), которые индивидуумы показывают на рабочем месте. Рассмотрим сильные и слабые стороны каждой из девяти ролей (таблица 1).

Таблица 1 – Командные роли

Командная роль	***Вклад в деятельность команды и сильные стороны***	***Допустимые недостатки***
Мыслитель	Имеет тенденцию быть очень креативным и хорошим в решении проблем нетрадиционным способом. Сильные стороны: творческий, творческий, свободомыслящий, генерирует идеи и решает сложные проблемы.	Недостаточность опыта межличностного общения Психологическая неустойчивость Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость. Непринятие фантастических идей Неприязнь к частым изменениям планов
Доводчик	Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
Оценщик	Обеспечивает логичный взгляд, делая беспристрастные суждения, где требуется, и взвешивает варианты команды беспристрастно. Сильные стороны: трезвый, стратегический и проницательный. Точно рассматривает все варианты и судей.	Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность подавлять инициативу других
Исследователь ресурсов	Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровиза-	Могут быть чрезмерно оптимистичными и могут потерять интерес после

[7] Типы ролей в командах менеджеров/[Электронный ресурс]. URL : http://www.koob.pro/belbin_ryeimond_meredit/types_roles

	тора, изучает благоприятные возможности. Сильные стороны: исходящий, энтузиазм. Исследует возможности и развивает контакты.	того, как начальный энтузиазм прошел. Не удивляйтесь, если обнаружите, что: они могут забыть следить за лидерством
Формировщик	Обеспечивает необходимый драйв, чтобы команда продолжала двигаться и не теряла фокус или импульс. Сильные стороны: сложный, динамичный, процветает под давлением. Имеет драйв и мужество преодолевать препятствия. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования, могут быть склонны к провокации, и иногда могут оскорбить чувства людей. Им характерна импульсивность и нетерпеливость, нетерпимость к нечетким формулировкам.
Коллективист	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избегать обострения ситуаций. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
Председатель	Четко формулирует цели; хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Полезен только в узкопрофессиональной сфере. Зачастую имеет слабые коммуникативные навыки. Часто «за деревьями не видит леса»

Успешные команды должны иметь правильное сочетание людей внутри них, так чтобы были представлены все девять из командных ролей. Это не означает, что вам нужно иметь девять человек в каждой из ваших команд! У большинства людей будет две или три командные роли, с которыми им наиболее удобно, и некоторые другие, которыми они

могут прикрыть, если нужно, и, наконец, остальные, которые они предпочитают не принимать вообще. Но для каждого человека важно знать свои собственные командные роли и роли своих коллег. Только используя дополнительные и коллективные сильные стороны, индивидуумы и команды могут полностью реализовать свой потенциал[8].

Часто существуют десятки внутренних и внешних факторов, отделяющих эффективные и неэффективные команды. Более того, что делает некоторые команды сильными, будь то конкурентоспособность, прочность или высокий уровень энергии, может сделать другие команды слабыми. Тем не менее, есть несколько факторов эффективной командной работы, которые являются общими для команд всех типов. Выделим основные факторы, влияющие на эффективность командной работы:

- *Разнообразие*. Эффективные команды состоят из множества культур, талантов и личностей. Разнообразие может способствовать творчеству и инновациям, а также повышать осведомленность и уважение различий, которые будут поддерживать эффективную совместную работу. Напротив, командам, которые испытывают недостаток в разнообразии, может быть сложно решить конкретные проблемы. Гораздо сложнее найти инновационные решения, когда все члены команды одинаково думают о проблемах, опираются на аналогичный опыт поддержки и приходят к одним и тем же выводам. Достоинства многообразия отмечены, но разница также повышает вероятность конфликта внутри команд, что может быть вредным, если не управлять им должным образом.

- *Связь*. Эффективной совместной работе способствует четкое и открытое общение. Все члены команды должны находиться на одной волне относительно целей, обязанностей и сроков. Это единство способствует эффективной коммуникации. Академические комментаторы, такие как Сара Холланд, Кевин Гастон и Хорхе Гомес полагают, что последовательное эффективное общение поддерживается преобладанием организационных протоколов, которые определяют конкретные методы и средства коммуникации в конкретных обстоятельствах (электронные письма, встречи «один на один», групповые беседы, и т.д.). Все члены команды должны чувствовать себя комфортно, задавая вопросы об уточнении рабочих мест и обязанностей, и они должны чувствовать себя свободно вносить предложения, когда они чувствуют, что они могут продвинуть цели команды. Когда возникает проблема или конфликт,

[8] Роли команды Белбина/[Электронный ресурс]. URL: http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/

эффективные команды будут привлекать и преодолевать ее эффективным сообщением, а не избегать проблем или участвовать в сплетнях.

- *Лидерство.* Эффективное руководство поддерживается коллективной работой. Все команды пользуются одним или несколькими источниками вдохновения и направления. Руководители могут поддерживать сотрудничество, координируя усилия членов команды и поощряя членов команды высказывать свое мнение во время командных встреч. Они могут гарантировать, что проекты команды останутся на ходу, зарегистрировавшись у разных участников и измеряя ежедневный / еженедельный прогресс в сравнении с общими расписаниями и целями. Кроме того, они могут работать, чтобы мотивировать и дисциплинировать членов команды, чтобы гарантировать, что каждый работает с максимальным потенциалом. По словам профессора менеджмента и руководства в Университете штата Нью-Йорк Гари Юкла, вопросы желательных черт лидеров в бизнесе были популярным источником исследований с 1950-х годов. Характеристиками эффективных лидеров, выделяемых современными исследованиями, являются «оперативность, добросовестность, уступчивость, уравновешенность и интеллект», а также важен энергетический уровень, толерантности к стрессам, уверенность в себе, ориентация внутреннего контроля, эмоциональная зрелость и целостность.

- *Упражнения по формированию команды.* Эффективная совместная работа осуществляется на основе обмена опытом и практикой. Использование или предотвращение деятельности по формированию команды может быть важным фактором в определении развития эффективных команд; В эпоху передовых технологий и быстро меняющихся бизнес-сред, некоторые члены команды никогда не увидели бы друг друга лицом к лицу, если бы не было повода для этого. Упражнения по формированию команды могут быть нацелены на улучшение конкретных аспектов командной работы, таких как общение, решение проблем или творчество. Игры и учения - эффективный способ объединить людей, чтобы строить отношения, повышать моральный дух и способствовать взаимопониманию интересов, личностей, сильных и слабых сторон[9].

Слишком часто команды формируются просто путем объединения некоторых людей, а затем надеются, что эти люди каким-то образом найдут способ работать вместе. Команды наиболее эффективны при тщательном проектировании. Чтобы проектировать, развивать и под-

[9] Факторы, которые способствуют эффективной командной работе. [Электронный ресурс]. URL: http://smallbusiness.chron.com/factors-promote-eff

держивать высокоэффективную команду, следует использовать следующие рекомендации:

1. Установите четкие цели для результатов, которые будут подготовлены командой.

Для этого стоит использовать такую известную и эффективную технологию постановки и формулировки целей как SMART. Акроним SMART означает умная цель и объединяет заглавные буквы от английских слов, обозначающих, какой должна быть настоящая цель: Specific (конкретность) – Measurable (измеримость) – Attainable (достижимость) – Relevant (релевантность) – Time-bounded (определенность во времени)[10].

2. Установите четкие цели для оценки текущей эффективности команды.

Цели, которые в совокупности достигают общих целей, также должны быть спроектированы так, чтобы соответствовать технологии «SMART». Целями могут быть, например: а) подготовить проект отчета по проекту в течение первых четырех недель групповых мероприятий и б) Добиться одобрения Советом предлагаемой системы управления эффективностью в течение следующих четырех недель. Кроме того, запишите эти цели для возможного общения и обсуждения со всеми членами команды.

3. Определите механизм четкой и последовательной связи между членами команды.

Новые лидеры часто предполагают, что все члены группы знают, что знают лидеры. Последовательная связь – это самая важная черта успешной группы. Без связи ни одна из других черт не может произойти.

4. Определите процедуру для членов, чтобы принимать решения и решать проблемы.

Успешные группы регулярно сталкиваются с ситуациями, когда они должны принимать решения и решать проблемы весьма эффективным образом. Слишком часто группа прибегает к расширенному обсуждению, пока члены не устанут, а в конечном итоге просто выберут какие-либо действия вообще или будут рассчитывать на одного и того же человека, который, кажется, высказывает самые сильные мнения. Вместо этого успешные группы документируют процедуру, в соответствии с которой группа может принимать решения и обеспечивать, чтобы все члены знали о процедуре. Эта процедура может указывать на то, что

[10] SMART [Электронный ресурс]. URL: http://www.mental-skills.ru/dict/smart/

решения принимаются, во-первых, путем достижения консенсуса в течение определенного периода времени и достижения консенсуса, тогда, когда группа прибегает к большинству голосов.

5. Разработка кадровых процедур (вербовка, обучение, организация, замена).

Слишком часто членов групп просят присоединиться к команде и как-то «втискиваться». К сожалению, такой подход создает «фишки», а не ценных членов команды. Чтобы присоединиться к команде новым членам группы необходимо пройти систематический процесс. Для начала, команде нужно определиться какие роли и экспертные знания им необходимы, и выбрать соответствующего кандидата и ввести его в курс дела. Тогда новый член группы будет чувствовать, что его роль очень ценна в команде.

6. Определите принадлежность к группе.

Рассмотреть степень знаний, необходимых для достижения целей, включая области знаний и навыков. Включите, по крайней мере, одного человека, обладающего навыками в области упрощения формальностей и управления собраниями. Попытайтесь включить достаточное разнообразие ценностей и перспектив для обеспечения надежных идей и обсуждения. Ключевым моментом является наличие – у членов должно быть время, чтобы присутствовать на каждой встрече и выполнять требуемые задачи между встречами.

7. Определите временные рамки для начала и завершения команды, если это применимо.
8. Определите состав команды.

Какой опыт может помочь команде в достижении целей группы? Например, официальный орган для сбора и распределения ресурсов или эксперт по определенной технологии. Всегда думайте, есть ли у участников время и энергия для активного участия в команде.

9. Присвоить роль лидера – обеспечить соблюдение систем и методов.

Лидер сосредотачивается на системах и практиках в команде, а не на личностях своих членов. Например, руководитель гарантирует, что все члены команды: а) будут успешно укомплектованы, б) понимают цель группы и ее роль в ней, в) активно участвуют в достижении этой цели и роли и г) используют процедуры для создания Решения и решения проблем. (Обратите внимание, что лидер не всегда должен быть сильной харизматической личностью – в то время как такой тип личности часто может быть очень успешным в развивающихся командах, он часто может создавать пассивность или разочарование у других членов с течением времени, тем самым нанося вред группе).

10. Назначайте роль коммуникатора – общение – это кровь жизней команд!

Общение – это самая важная черта успешной команды. Это нельзя оставлять на волю случая. Кто-то должен быть назначен для обеспечения регулярного информирования всех членов о цели, членстве, ролях и статусе. Коммуникации также должны проводиться с людьми вне команды, особенно с теми, кто принимает решения или определяет успешность команды.

11. Определите потребности в ресурсах (обучение, материалы, материалы и т. д.).

Начните с анализа цели и целей. Что необходимо для их достижения? Например, участники могут извлечь выгоду из обучения, которое дает краткий обзор типичных этапов развития команды и включает в себя пакеты материалов о целях, структуре и процессе команды для принятия решений. Рассмотреть расходы, такие как тренеры, консультанты, аренда помещений и канцелярские принадлежности. Как эти средства будут получены и сохранены?

12. Определите затраты для предоставления необходимых ресурсов для команды.

Рассмотреть расходы, такие как оплата сотрудникам за участие в собрании, обучение тренеров, консультантов, аренда помещений и канцелярские принадлежности. Разработайте бюджет, в котором перечислены затраты, связанные с получением и поддержкой каждого из ресурсов. Получить одобрение руководства бюджета.

13. Свяжитесь с каждым членом команды.

Перед первым совещанием пригласите каждого потенциального члена команды в состав команды. Сначала отправьте ему или ей записку, а затем встретитесь с каждым человеком индивидуально. Расскажите о целях проекта, о том, почему его выбрали, о целях организации, о сроках работы команды и о том, кто возглавит команду (по крайней мере, на начальном этапе). Пригласите члена команды на первое собрание.

14. На раннем этапе планируйте мероприятия по формированию команды для поддержки доверия и рабочих отношений.

Мероприятия по формированию команды могут включать, например, отступление, в ходе которого участники представляют себя, упражнения, в которых члены помогают друг другу решить короткую проблему или достигают конкретной и достижимой цели, или длительный период, в течение которого участники могут высказывать свои озабоченности и разочарования по поводу их командного задания.

15. Тщательно спланируйте первое собрание команды.

На первом совещании проанализируйте цели команды, почему были выбраны каждый член, преимущества целей организации, временные рамки для коллективной работы, кто возглавит команду (по крайней мере, на начальном этапе), когда команда Могут встречаться и где, и любые изменения, которые произошли после отдельных встреч. Выпишите эту информацию каждому участнику. В конце встречи попросите каждого человека сделать публичное обязательство по отношению к усилиям команды.

16. Регулярно контролируйте и сообщайте о статусе членов команды для достижения цели.

Удивительно, как часто команда начинает работу с тщательно продуманным планом, но затем отказывается от плана после первоначальной реализации плана. Иногда, если план отстает от графика, члены команды делают вывод, что проект не прошел успешно. Планы могут меняться – просто изменяйте их систематически с новыми датами и одобрения изменений.

17. Поддержка командных встреч и процессов участников в команде.

На данный момент крайне важно, чтобы руководители членов команды оставались в распоряжении для предоставления поддержки и ресурсов по мере необходимости. Наблюдатель должен регулярно контролировать прогресс членов команды в достижении их целей. Обеспечивать постоянную поддержку и наглядность для членов. Одной из наиболее важных форм поддержки, которую может обеспечить руководитель, является координация с другими наблюдателями, чтобы члены команды были освобождены для участия в собраниях.

18. Регулярно отмечайте достижения членов команды!

Один из лучших способов избежать перегорания – регулярно отмечать достижения. В противном случае, участники могут чувствовать, как будто они находятся на беговой дорожке, которая не имеет конца. Следите за маленькими и повторяющимися успехами, а не только за золотом в конце радуги.

Подводя итоги всего вышесказанного, мы пришли к такому выводу, что командная работа на рабочем месте является важным фактором успеха проекта. Формирование команды проекта весьма сложный процесс, требующий времени и сил, но все эти усилия, несомненно, окупятся более эффективным достижением целей проекта.

Камалова Камила,

студентка II -го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа Международный менеджмент»)

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

Создание и продвижение бренда на внешние рынки

Выходя на внешний рынок, бренд может повести себя весьма не предсказуемо. Представим что бренд – это живое существо. Оно весьма «капризное» и как ребенка, не достаточно родить – его нужно воспитывать, баловать, заботится о нем, и присматривать за ним. Но если этот процесс запустить, то бренд может и умереть.

Как известно, примерно прекращают свое существование около пяти тысяч брендов в год по всему миру. Освобожденную рыночную нишу практически сразу же занимают новые бренды. По статистике, около 60% из их «умирают» еще в течение первых лет существования. Такая тенденция может быть вызвана различными причинами, но стопроцентным залогом успеха, как правило, является грамотный процесс продвижения (раскрутка) бренда.

Раскрутить бренд и продвинуть его на внешний рынок это не одно и то же. Если раскрутка это процесс разовый, то продвигать бренд на международный рынок нужно грамотно, продуманно и достаточно долго.

Разнообразие методов продвижения брендов зависит в главном от финансовых возможностей и творческом подходе специалистов предприятия. Фантазировать и сочинять разные трюки для формирования узнаваемости бренда и его продвижения на внутреннем и внешнем рынке – это задачка бренд-менеджеров и рекламщиков. Хотя часто продвинутые идеи посещают и других сотрудников предприятия. Потому если появляется необходимость сделать, раскрутить либо продвинуть бренд на внешний рынок, можно собрать всех служащих на «мозговой штурм». Этот метод позволит выявить, каким образом бренд компании станет наиболее «продвинутым» на внешнем рынке.

Рисунок 1 – Шаги формирования бренда

Представим сам процесс создания бренда. Этапы (шаги) создания бренда, который может иметь место не только на внешнем, но и на внутреннем рынке, более детально представлены на рисунке 1.

Итак, рассмотрим основные шаги по продвижению бренда на внешний рынок.

Для начала следует разработать план мероприятий, направленных на продвижение бренда. Программа по продвижению бренда на новые внешние рынки довольно обширна. «Выделяют следующие этапы продвижения бренда:

1 этап. *Исследования.* На этом этапе производится сбор различной информации, которая послужит базой для следующих мероприятий. Проводится так называемый ситуационный анализ, который включает:

- оценку новой марки и обстановки, которая вокруг нее сложилась (потребительское отношение, популярность и прочие);
- определение конкурентоспособных преимуществ продвигаемого продукта;
- анализ конкурентной среды;
- постановка определенных целей и прочие.

Эта информация станет базовой основой при разработке концепции раскрутки бренда.

2 этап. *Постановка цели и задачи.* Сведения, полученные в ходе проведения первого этапа, берутся за основу при разработке целей. Теперь необходимо дать верную формулировку целей и задач продвижения. Наиболее целесообразно осуществлять разработку задач для конкретной целевой аудитории. При этом групп может быть несколько.

Самыми общераспространенными целями популяризации нового имени являются:

- повышение узнаваемости марки;
- формирование положительно имиджа, ассоциативное восприятие как надежного;
- завоевание конкурентной аудитории;
- подъем продаж.

Итогом верно выстроенных маркетинговых коммуникаций становится налаживание сотрудничества с партнерскими компаниями, повышается лояльность потенциальной потребительской аудитории, растут объемы продаж.

3 этап. *Определение потребительской аудитории*. Основной целью разрабатываемых мероприятий является оказание необходимого

влияния на потенциальную аудиторию. Для наибольшей результативности она делится на группы, где уже и проводится персональная работа.

Больший интерес при построении маркетинговых коммуникационных связей представляют следующие категории:

– работники компании;
– фирмы-партнеры, фирмы-поставщики, дилеры;
– покупатели, заказчики и прочие.

Отдельно для каждой группы разрабатывается индивидуальный план проводимых мероприятий, учитывающий специфику и личностные характеристики целевой аудитории.

4 этап. *Выбор маркетинговых инструментов, используемых для влияния на клиентскую аудиторию.* Как правило, это:

– сервисные центры, оказывающие всестороннюю поддержку;
– дизайн;
– построение отношений с инвесторами и т.д.

5 этап. *Разработка стратегии продвижения.* После того, как произведен сбор необходимой информации, определена потенциальная аудитория, наступает непосредственно момент, когда можно приступать к разработке стратегии продвижения.

Здесь основными факторами, влияющими на весь комплекс, становятся:

– вид рынка;
– на кого ориентирована стратегия;
– стадия, на которой находится бренд.

6 этап. *Выбор средств, при помощи которых планируется донести выбранных маркетинговых мероприятий до потребителей.* Здесь выбирается вариант того, как будет проводиться позиционирование нового имени продукта.

7 этап. *Бюджет.* Проводится составление сметы.

8 этап. *Воплощение стратегии в жизнь.* Данный шаг полностью посвящен осуществлению разработанного плана, направленного на популяризацию новой марки.

9 этап. *Оценка результативности проведенной работы.* Завершающий этап, когда проводится глубокий анализ полученного результата, дается оценка эффективности проведенной работы и оценивается качество достижения выбранных целей».

Таким образом, «первоначальные стадии разработки и планирования продвижения бренда являются критичными, и часто становятся причиной, как ошеломительного успеха, так и оглушительного провала.

К сожалению, многие из тех, кто занимается планированием кампаний продвижения брендов, не утруждают себя поиском новых путей, и предпочитают просто копировать кажущиеся успешными ходы конкурентов. Именно поэтому, когда один автомобильный дилер начинает комплектовать новые автомобили бесплатной сигнализацией и ковриками, спустя некоторое время идентичные предложения исходят уже от практически всех дилеров этого региона. И потребитель понимает это.

Вот почему он проходит мимо удивленных менеджеров автосалона, клонирующего стратегию продвижения бренда (как это, мы же коврик бесплатно даем?!), и направляется к конкуренту, который потрудился придумать что-то новое и свежее, моментально получив отклик рынка.

Особенностью продвижения бренда является необходимость его целостности – все этапы продвижения должны быть логически связаны и органично продолжать друг друга. Однажды проспонсировать яркое событие совершенно недостаточно. Бренд получит одноразовое освещение в прессе, кратковременный рост продаж и вполне ожидаемое забытие. Целью стратегии продвижения бренда должна являться интеграция духа бренда и целевой аудитории продукта, предлагаемого под этим брендом. Только так результатом станет не просто успешный бренд, а эффективный бренд».

Продвижение бренда на внешние рынки зачастую невозможно без процесса позиционирования, который начинается с выбора имени. Крупные компании, решая выводить продукцию на международные рынки, обязательно проводят глубокое исследование выбранного названия, чтобы избежать неприятных совпадений либо ассоциаций. Помимо смысловой нагрузки анализируется и звучание слова.

Надо помнить, что при позиционировании бренда надо опираться на следующие элементы (рис. 2):

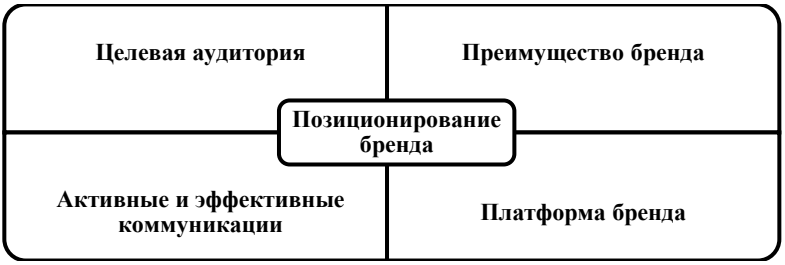


Рисунок 2 – Элементы позиционирования бренда

Брендинг чаще всего применим к потребительским товарам. «Его основная концепция заключена в таких этапах как:

– продвижение;
– приближение;
– проталкивание.

Традиционно используемые для этого каналы продвижения бренда:

– рекламные акции;
– сэмплинг;
– мерчайндайзинг;
– дилерские сети.

У не компетентных и не разбирающихся в брендинге людей, товары, относящиеся к категории высокотехнологичной продукции, несовместимы, так как методы, применяемые в процессе, не соответствуют этому виду продукции. Но в современном мире товары слишком быстро сменяют друг друга, и незнание преимуществ продукции с новым именем переводят брендинг в статус наиболее востребованных процессов и в этой товарной категории».

Таким образом, бренд компании – это не банальный логотип и прекрасно разработанный и оформленный сайт. Это скорее совокупность впечатлений, которые вызывает название компании и, соответственно, отношение к ней всей заинтересованной общественности. Поэтому продвижение бренда на внешние рынки требует индивидуального подхода в каждом конкретном случае.

Аденов Сталбек,

студент I-го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сасыкулов Б.Б.

Факторы, влияющие на инвестиции в Кыргызской Республике

Данная работа является попыткой выявить основные факторы, влияющие на инвестиции Кыргызской Республики, а также оценить степень влияния данных факторов с помощью регрессионного анализа. В результате проведенной работы были выявлены основные переменные, влияющие на уровень инвестиций: ВВП и макроэкономическая нестабильность.

Внешняя среда традиционно делится на среду непосредственного воздействия (мезосреду) – различные группы, интересы которых затрагивает деятельность предприятия, и среду косвенного воздействия (макросреду). К факторам прямого воздействия относятся: потребители, акционеры, поставщики, инвесторы и кредиторы, конкуренты, торговые посредники, федеральные и местные органы, население и различные общественные организации. Внешние факторы косвенного воздействия включают в себя международные, экономические, политические, правовые, социально-культурные, технологические факторы.[11]

В процессе прогнозирования динамики развития любого предприятия, руководство должно выяснить, обладает ли хозяйствующий субъект внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, имеются ли у него слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. В такое обследование входят такие блоки анализа, как маркетинг и сбыт, финансы, опе-

[11] Дасковский В.Б., Киселёв В.Б. Совершенствование оценки эффективности инвестиций // Экономист. – М., 2009. – № 1 – С. 102-115.

рации (производство), человеческие ресурсы, организационная структура и менеджмент, культура и образ организации, которые и являются внутренними факторами развития предприятия.

Наибольшее влияние на инвестиционный спрос могут оказать факторы, как: национальный объем производства, величина накоплений, денежных доходов населения, распределение получаемых доходов на потребление и сбережение, ожидаемый темп инфляции, ставка ссудного процента, налоговая политика государства, условия финансового рынка, обменный курс денежной единицы, воздействие иностранных инвесторов, изменение экономической и политической ситуации и др.[12]

Инвестиции являются одним из основных факторов, определяющих рост экономики в долгосрочной перспективе. В развивающихся странах инвестиции занимают намного меньшую по сравнению с потреблением долю совокупного спроса. Но, поскольку они определяют темпы аккумулирования физического капитала, им принадлежит важная роль в расширении производственных возможностей экономики.

В Кыргызской Республике устойчивый рост инвестиций начался в 2005 году. *Объем инвестиций в основной капитал* в истекшем году составил 127,3 млрд. сомов, что на 14 процентов больше, чем в 2014г. и в 2,2 раза – чем в 2011г.

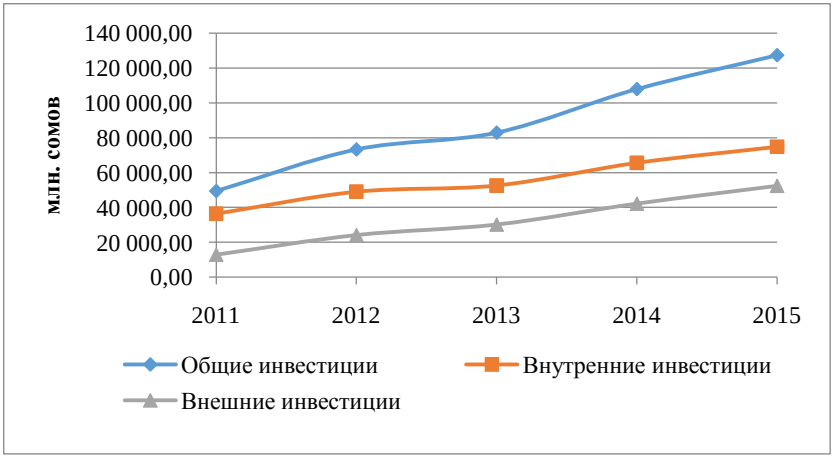


Рисунок 1 – Инвестиции в основной капитал

[12] Аблеева А.М. Методические аспекты инвестиционной и Инновационной стратегии развития предприятия// Соц. Политика и социологи. – 2010. - № 8. – С. 406-416.

Основными видами инвестиций для Кыргызстана являются частные инвестиции, занимающие 57,5 % общего объема инвестиций, а также иностранные и государственные инвестиции, которые находятся на уровне 32,8 и 13 % соответственно (рисунок 2).

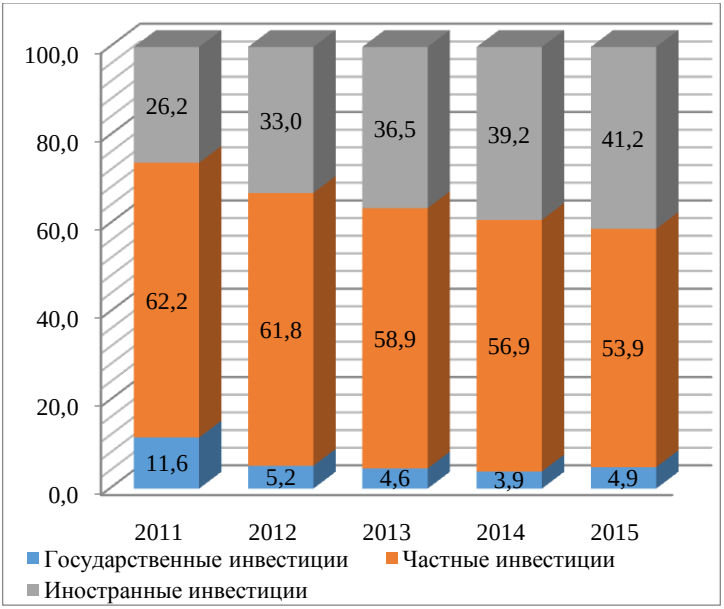


Рисунок 2 – Инвестиции в основной капитал по видам финансирования

В течение пяти лет иностранные инвестиции направлялись, в основном, на строительство объектов добывающих и обрабатывающих производств, обеспечения (снабжения) электроэнергией, газом, паром и кондиционированным воздухом, транспорта и образования.

В истекшем году основная доля освоенных инвестиций направлялась на строительство объектов по добыче полезных ископаемых (21,9 процента от общего объема инвестиций), обеспечения (снабжения) электроэнергией, газом, паром и кондиционированным воздухом (14,6 процента), обрабатывающих производств (14,3 процента), транспортной деятельности (11,2 процента), а также жилищное строительство (24,8 процента).

По источникам финансирования инвестиций, согласно статистике Национального статистического комитета Кыргызской Республики, для частных инвестиций основными ресурсами являются средства предприятий и организаций, а также собственные средства населения. Если го-

ворить о внешних источниках частных инвестиций, то, вследствие отсутствия развитых финансовых рынков в Кыргызстане, где субъекты могли бы свободно делать заимствования и предоставлять кредиты, доступ к рынкам кредита для населения ограничен. Доля финансирования инвестиций за счет кредитов коммерческих банков не высока и составляет в среднем 4,4 % за период 2011–2015 годы.

Перед тем, как приступить к анализу факторов, воздействующих на изменение инвестиций Кыргызской Республики, необходимо рассмотреть экономическую модель, наиболее часто используемую в литературе при анализе инвестиций. Одна из основных моделей инвестиций – это модель гибкого акселератора, предполагающая гибкую связь между желательным запасом капитала и ожидаемым уровнем выпуска. Если ожидаемый будущий выпуск представлен текущим выпуском, функция инвестиций может принять следующий вид[13]:

$$I = \Delta Y, \qquad (1)$$

где ΔY – изменение текущего выпуска.

Модель гибкого акселератора предполагает, что инвестиции зависят от изменения текущего уровня производства.

Исследования по вопросам инвестиций развивающихся стран не ограничиваются использованием одного фактора акселератора и включают в модель такие показатели, как: стоимость заемного капитала (выраженная реальной процентной ставкой), макроэкономическая нестабильность и политическая неопределенность (выраженная инфляцией и политическими событиями), а также обменный курс (показатель стоимости импортируемых капитальных товаров).

Моделирование инвестиций в работе будет разбито на две модели инвестиций: модель внутренних инвестиций (частные и государственные) и модель внешних инвестиций.

Применять теоретические наработки для модели Кыргызстана необходимо с учетом специфики и уровня развития экономики. Как было указанно выше, одним из основных факторов влияния инвестиций является ожидаемый объем производства, или, можно сказать, ожидаемый уровень экономической активности страны. Можно предположить, что индивидуумы будут делать прогноз уровня производства исходя из текущего положения дел, т.е. рост экономики и производства в данный

[13] Вадель О.А. Управление эффективностью инвестиционного проекта в концепции инвестиционного проекта в концепции стоимостного подхода// Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 6. – С. 35-42.

период времени вызовет увеличение уровня капиталовложений в экономику, что сохранит рост и на следующий период.

В силу большого объема денежных переводов, увеличивающих располагаемый доход населения Кыргызстана, часть которого направлена на финансирования частных инвестиций, в модели (1) в качестве показателя производства использована переменная валовой располагаемый доход, включающий в себя денежные переводы. Ожидается, что данная переменная будет иметь положительный эффект на внутренние инвестиции.

Для частных инвестиций основным источником финансирования являются собственные средства населения и предприятий, и процентная ставка предположительно не будет иметь большого влияния на объем внутренних инвестиций Кыргызской Республики.

Макроэкономическая нестабильность, включая высокую инфляцию, может негативно сказаться на ожидаемой прибыльности инвестиций, что, в свою очередь, повлияет на решениях агентов об инвестировании. Такой же эффект оказывает и политическая нестабильность. Предполагается, что инфляция, как показатель макроэкономической нестабильности, а также фиктивная переменная революций 2005 и 2010 годов будут иметь отрицательное влияние на уровень внутренних и внешних инвестиций.

Одновременно с тем, эффект реального обменного курса может иметь отрицательный эффект на инвестиции в связи с подорожанием импортируемых средств производства и невозможностью замещения данных товаров отечественными. Предполагается, что обменный курс будет иметь отрицательное влияние на внутренние инвестиции.

Соответственно, можно специфицировать модели внутренних, а также внешних инвестиций следующим образом:

$$dlog(inv_int_t) = \beta_0 + \beta_1 dlog(grnp_{t-n}) + \beta_2 i_cred_{t-n} + \\ + \beta_3 dlog(p_{t-n}) + \beta_4 dlog(reer_{t-n}) + \beta_5 rev + U_{t-n} \quad (2)$$[14]

где inv_int – реальные внутренние инвестиции в основной капитал (частные и государственные), дефлированные на ИПЦ с базовым периодом 2000 год;

grnp – реальный располагаемый национальный доход в ценах 2000 года;

i_cred – реальная ставка по кредитам коммерческих банков;

p – инфляция, квартал к соответствующему кварталу прошлого года, базовый период 2000 года;

reer – реальный эффективный обменный курс, базовый период 2000 год;

[14] Дасковский В., Киселев В. Совершенствование оценки эффективности инвестиций// Экономист. – 2009. - № 1. – С. 42-57.

rev – революции 2005 и 2010 годов;

U – случайная ошибка.

$$dlog(inv_ext_t) = \beta_0 + \beta_1 dlog(y_{t-n}) + \\ +\beta_3 dlog(p_{t-n}) + \beta_5 rev + \beta_6 cris + U_{t-n} \quad (3)$$

где inv_ext – реальные внешние инвестиции в основной капитал, дефлированные на ИПЦ с базовым периодом 2000 год;

y – реальный ВВП (эффект акселератора) в ценах 2000 года;

p – инфляция, квартал к соответствующему кварталу прошлого года, базовый период 2000 год;

U – случайная ошибка.

Таблица 1 – Уравнение (1), внутренние инвестиции.

Константа	–19.059 (2.520)
Реальный валовой располагаемый национальный продукт (лаг 0)	1.696*** (0.104)
Инфляция (лаг t-2)	2) –0.026*** (0.009)
Реальный эффективный обменный курс сома (лаг 0)	1.643 (1.046)
Реальный ставка по кредитам (лаг t-2)	–0.001 (0.005)
Революция (лаг 0)	0.022 (0.087)
R^2	0.878
Стандартная ошибка остаточных членов	0.195
Статистика Дарбона–Вотцона	1.495
Примечания: a) Уравнение оценивается с помощью обычного метода наименьших квадратов на основе квартальных данных за период I кв. 2000 года – IV кв. 2015 года. b) Для эконометрической оценки модели, в первую очередь, были взяты логарифмы со всех переменных, затем произведена сезонная корректировка всех показателей, также был использован тест Дикки– Фуллера для проверки данных на стационарность. Для преобразования данных в стационарные ряды была использована первая разность. c) В круглых скобках () приводятся значения стандартных ошибок. ***, ** и * представляют значимость на 1-, 5- и 10-процентном уровне соответственно.	

Результаты уравнения (1) демонстрируют, что валовой располагаемый доход имеет статистическое и положительное влияние на инвестиции (таблица 1). Увеличение агрегированных доходов на 1 % ведет к увеличению внутренних инвестиций на 1,69 %. Можно предположить, что экономические агенты увеличивают свои капитальные вложения в период роста производства и дохода.

Макроэкономическая нестабильность, выраженная темпом инфляции, как и предполагалось, негативно влияет на внутренние инве-

стиции. Увеличение инфляции на 1 %, приводит к уменьшению инвестиций на 0.03 %. Относительно стоимости капитала, приведенный результат показывает, что ставка процента не имеет влияния на внутренние капиталовложения. То есть, частные инвестиции не подвержены изменению реального процента на кредиты. Что касается обменного курса и фиктивной переменной «революция», то данные факторы, согласно модели, не имеют влияние на инвестиции.

Таблица 2 – Уравнение (2), внешние инвестиции

Константа	–55.869*** (5.913)
Реальный ВВП (лаг 0)	3.259*** (0.249)
Инфляция (лаг t-2)	–0.014* (0.008)
Революция (лаг 0)	0.039 (0.109)
Кризис	0.017 (0.135)
R^2	0.809
Стандартная ошибка остаточных членов	0.248
Статистика Дарбона–Вотцона	1.220

Как и результаты уравнения (1), модель (2) демонстрирует, что реальный ВВП Кыргызстана имеет положительный эффект на внешние инвестиции, увеличение ВВП на 1 % приводит к увеличению внешних инвестиций на 3,3 % (таблица 2). Так же, как и в модели (1), макроэкономическая нестабильность имеет отрицательное влияние на внешние инвестиции. Увеличение инфляции в период t-2 на 1 % приводит к уменьшению капиталовложений на 0,014 %. Относительно эффекта революции и мирового финансового кризиса данные факторы не имеют статистического влияния на внешние инвестиции.

Согласно результатам проведенных регрессионных анализов можно предположить, что основными факторами, влияющими на уровень инвестиций в Кыргызской Республике, являются ВВП страны и макроэкономическая нестабильность, выраженная инфляцией. Незначительность такой переменной, как процентная ставка, может говорить о том, что заемные средства населения и фирм в малых объемах направляются на финансирования инвестиций, что является одной из основных проблем нынешней экономики Кыргызской Республики. Использование заимствованного капитала для удовлетворения текущего потребления может служить и служит движущей силой экономики страны в краткосрочной перспективе, но для роста экономики в долгосрочной перспективе, необходимо, чтобы экономические агенты использовали денежные займы для инвестирования как долгосрочных, так и краткосрочных проектов.

Новичкова Ксения,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Международный менеджмент»)

Научный руководитель: к.э.н. Романович О.Г.

Рассуждения о перспективах международных компаний в Кыргызстане

В последние годы важным элементом развития международных экономических отношений является деятельность транснациональных компаний (ТНК). Для Кыргызстана данный фактор особо актуален в связи с тем, что современные крупные корпорации выступают одной из движущих сил ее развития.

На сегодняшний день количество предприятий с участием международных компаний в Кыргызстане можно посчитать по пальцам, тем не менее среди них имеются довольно крупные и известные компании, такие как «Кумтор Оперейтинг Компани», «Кока-Кола Бишкек Боттлерс», «Реемтстма Кыргызстан» и другие. Помимо производственных компаний, известны и другие сферы экономики, где есть сотрудничество с иностранными предприятиями, например, банковская – Демир Интернешнл банк, Халык банк и другие.

Таким образом, посмотрев на ситуацию в стране с данной, позитивной и перспективной точки зрения, можно сказать, что Кыргызстан постепенно развивается и переходит на более высокий уровень инвестиционного развития с участием капитала зарубежных ТНК.

Но не все так радужно и хорошо и, конечно же, есть много проблем, по причине которых зарубежные инвесторы опасаются или просто не хотят вкладывать в нашу страну, а зарубежные компании входить на рынок Кыргызстана.

Первый вопрос, встающий перед международными компаниями, прежде чем войти в другую страну – это страновые риски. То есть для них в первую очередь важна политическая стабильность, а потом уже – экономические показатели, включая ВВП и другие. К сожалению, в Кыргызстане преобладает социальная и политическая неустойчивость, и уже есть опыт, когда неблагоприятная политическая ситуация приводила к тому, что инвесторы уходили, компании закрывались, предпочитая сотрудничать с другими, более стабильными странами, так как политическая нестабильность в стране влияет на бизнес-среду, в том числе иностранных компаний, и могут повлечь самые разнообразные последствия, от повышения налогов до конфискации или полного изгнания из страны. Нельзя забывать, что любые волнения в стране сейчас фиксируются во всемирной сети Интернет, фото и видео с акций протеста мгновенно облетают весь мир, естественно, это отпугивает зарубежных инвесторов, и они откладывают свои намерения касательно Кыргызстана.

Не отходя далеко от темы политики, поговорим о правительстве Кыргызской Республики. У иностранных компаний нет уверенности в нем, абсолютно! Нет уверенности в том, что завтра правительство не издаст новый закон, запрещающий деятельность в определенной сфере. Нет уверенности в собственной безопасности. По результатам опроса Всемирным банком более 300 компаний, действия госорганов привели к сокращению потоков вложений в Кыргызстан на 86,6 млн. долларов США. 37% опрошенных официально подали жалобы, остальные, а это 63%, посчитали это бессмысленным, так как, по их мнению, жалобы не разрешили бы спор справедливо. Нет доверия к правительству – нет доверия к стране. Что уж говорить о коррупции. В 2017 году (так же как и в прошлом) Кыргызстан набрал 28 из 100 баллов в Индексе восприятия коррупции (чем меньше баллов, тем больше коррупции в стране) и оказался на 136-м месте из 176 стран (рис.1)[15]. Коррупцию можно разделить на две части – во время общения с органами власти, когда компании получают разрешение на ведение бизнеса, регистрируются и так далее, и вторая часть связана с защитой их интересов со стороны государства. А какая может быть защита, когда все покупается, нет никаких гарантий в собственной защищенности!? Все кажется просто, когда компания дает взятку за регистрацию, за различные проверки и тому подобное; совсем другое – когда дело касается, например, судебных процессов, когда нужна помощь и защита государства, но суд может

[15] Отчет: Уровень восприятия коррупции в Кыргызстане. [Электронный ресурс]. URL: https://kloop.kg (дата обращения: 18.04.2017)

быть куплен, и никакой поддержки и справедливости ждать не стоит, в большинстве случаев. Компаниям нужно дать взятку как при входе на рынок, так и при выходе из него. А те, компании, которые работают в условиях развитой экономики, работают прозрачно и честно и считают это нормой, то есть здесь уже работает правило «зеркального поведения». Международные компании, ведя прозрачные переговоры с принимающей страной, представляют взаимовыгодный их союз, в то время как коррумпированные переговоры априори предполагают нечестную игру; принимающая сторона, составляя соглашение на взятках, только побуждает ТНК к действиям, отражающим ее злой умысел.

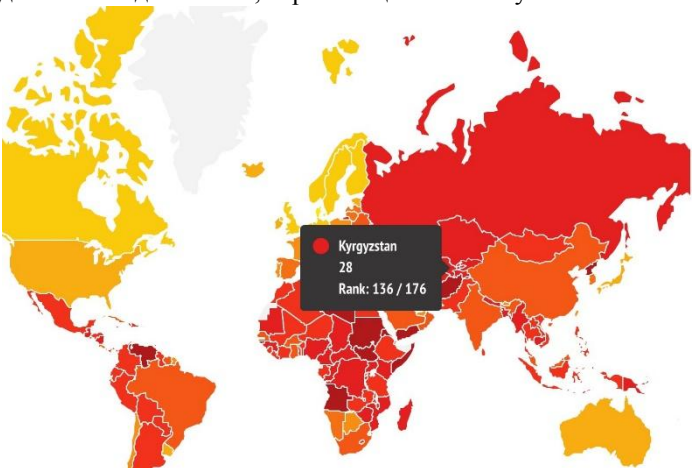


Рисунок 1 – Уровень восприятия коррупции (Кыргызстан) в 2017 г.

К тому же, ни для кого не секрет, что нельзя доверять (по крайней мере, не всегда можно) нашим предпринимателям, так же как и чиновникам, в делах, связанных с финансами. Не факт, что вся сумма, выделенная, например, на какой-то проект, распределится по назначению. Большая часть распределится по карманам, остальное, естественно с соответствующим качеством вкладывается в дело. Аналогичная ситуация и в последующем, когда предприятия уже встают на ноги, появляются проблемы, решить которые можно лишь с помощью вложений в карманы чиновников.

Другая проблема – низкая покупательская способность населения. Видимо, иностранцы это знают, раз не спешат осваивать наш бедный рынок.

Получается, для международных компаний Кыргызстан ничем не привлекателен в силу всех вышеперечисленных проблем. А может быть просто потому что у нас другой менталитет ведения бизнеса, да и в общем другой менталитет. Может и потому, что не выгодно. Например, взять систему франчайзинга. Взять, к примеру, компанию Starbucks. У самой компании очень грамотная стратегия продвижения: для каждого региона кофейни Starbucks исполнены в своей цветовой гамме и в своем стиле интерьера. Так, например, ткани и узоры поверхностей кофеен Рио отличаются от тканей и узоров в Токио. Также, учитывая демографические изменения рынка, вкусов потребителей и потенциал выхода в такие страны как Китай и Индия, компания выкупила сеть чайных Teavana, решила не останавливаться только на кофе[16]. Но опять же, расширять свою сеть – хорошая идея, только в странах с развитой экономикой, потому что в нашей стране это не очень перспективно. Пример тому недавно открывшаяся точка Baskin Robbins. Чтобы примерно представлять ситуацию: для открытия одной точки необходимо от 100 до 400 тысяч долларов США, плюс 15 тысяч долларов – франшизный взнос, плюс необходимо учитывать размер роялти[17]. Поэтому и цены такие заоблачные – 140 сом за один шарик. То есть цены, абсолютно не ориентированы под доходы населения Кыргызстана. В нашей стране мало кто может позволить себе такое удовольствие, следовательно, покупка франшизы тяжело окупается, и такая деятельность довольно рискованна. Опять же, проблема низкой покупательской способности населения.

Отсюда вытекает другая проблема, с которой сталкиваются международные компании – появление на рынке дешевых товаров-заменителей. Практика показывает, что с появлением на рынке какого-либо нового товара, в скором же времени появляются его аналоги, более низкие по цене, и, как правило, по качеству. Большая часть потребителей предпочитает именно эти аналоги. Часто люди даже не могут определить, где оригинал, а где реплика, и делают выбор, ориентируясь на цены, следовательно, выбирают то, что дешевле. В итоге у компании, пришедшей на рынок, появляется конкуренция, и происходит «перехват» его клиентуры. Кроме того, необходимо отметить, что помимо легального производства товаров-заменителей, практика бизнеса изобилует примерами противозаконной имитации и дублирования известных

[16]Кыргызстанцы в Starbucks: Успех начинается с вдохновения [Электронный ресурс]. URL: http://knews.kg

[17]Особое мнение. Почему в Бишкеке нет «Макдональдса» и «Старбакса»? [Электронный ресурс]. URL: http://enot.kg

товаров, марок, марочных названий, товарных знаков. Подобные заменители также обостряют конкуренцию, так как отвлекают основного производителя на создание ненужных потребителю атрибутов товара, которые повышают цену изделия, но не дают возможность нелегальному производителю качественно копировать (имитировать) характеристики товара-оригинала[18].

Исходя из всего вышесказанного, можно поразмышлять о том, что необходимо предпринять для того чтобы иностранные компании заинтересовались выходом на наш рынок. На наш взгляд, в первую очередь, Кыргызстану необходимо стабилизировать политическую обстановку в стране, искоренить коррупцию, по крайней мере по-настоящему начать бороться с ней, а не делать видимость! Конечно, этого добиться очень сложно, и вряд ли в скором времени эта проблема будет решена, ведь что скрывать, в нашей республике дела очень часто делаются по связям и на взяточничестве. Но это важно, в первую очередь, для развития и процветания самой страны, и, если эти проблемы решатся, будут искоренятся и другие недостатки, по цепочке, следовательно, и для зарубежных стран Кыргызстан станет экономически привлекателен.

Можно обозначить ряд важных моментов, на которые следует обратить внимание при исследовании коррупции в Кыргызстане (таблица 1):

Таблица 1 – Элементы антикоррупционного механизма в Кыргызстане[19]

Элементы	**Описание**
Образование	Люди необразованные не знают те условия и процедуры, с помощью которых они могут достичь справедливости. Коррупционеры наживаются на них, требуя взятки. Это происходит в силу того, что люди не осведомлены об определенных законах, правах и, следовательно, не могут отстранить себя из коррумпированного общества. Если общество образованно, оно понимает и знает свои права, что поможет ему бороться с данной проблемой
Правительство	Естественно, если сами государственные деятели коррумпированные и нечестные, и речи быть не

[18] Как можно охарактеризовать угрозы со стороны появления товаров-заменителей-субститутов? [Электронный ресурс]. URL: http://topknowledge.ru/

[19] Составлена автором самостоятельно на основе статьи: 5 Ways To Reduce Corruption And 5 Places Where It Exists [Электронный ресурс]. URL: https://www.youthkiawaaz.com

	может об устранении этой проблемы. До тех пор пока не изменится отношение самой власти к этой проблеме, не изменится и сама ситуация.
Ужесточение мер наказания за взяточничество	Люди привыкли к тому, что они не понесут никакого наказания за это «преступление», почему? Потому что избежать его можно при помощи той же взятки
Контроль за расходами государственных служащих	Сопоставление доходов чиновников и расходов, увеличения их имущества. Проверка деклараций!

В этом отношении интересен опыт Гонконга. Раньше почти весь госсектор страны был коррумпирован, но Гонконгу удалось победить коррупцию несколькими методами. Во-первых, чиновникам пришлось доказывать, что все их имущество было куплено на честно заработанные деньги и, если чиновник оказывался не «чистым», ему грозила тюрьма и конфискация имущества. Во-вторых, в стране была создана комиссия по борьбе с коррупцией, работникам которой устанавливали высокую зарплату, чтобы не было соблазна брать взятки. В-третьих, у жителей Гонконга и представителей СМИ есть возможность жаловаться на взяточников, то есть помогать той самой комиссии по борьбе с коррупцией, а представителей СМИ допустили до дел любого госслужащего и благодаря их статьям о взяточниках население отказывается от сомнительных денег.

Помимо этого, необходимо работать над упрощением ведения бизнеса, в особенности создавать больше условий для иностранных компаний. Тут нужно работать как над традиционными аспектами, такими как сокращение количества проверок, упрощение процедуры закрытия компании, так и над инновационными, например, введение электронного правительства, возможность компаниям регистрироваться онлайн, получение электронного разрешения и так далее[20]. Люди из-за рубежа привыкли к определенному уровню сервиса и технологиям, которые распространены у них и облегчают процесс предпринимательства. И ни в коем случае нельзя останавливаться, потому что есть другие страны, которые тоже работают над этим, например, Казахстан быстро внедряет инновации, и Кыргызстану необходимо приложить много усилий чтобы выдержать эту конкурентную борьбу, а если остановиться – то можно быстро стать аутсайдером.

[20] Как себя чувствует иностранный инвестор в Кыргызстане? [Электронный ресурс]. URL: http://nlkg.kg/ru/

Газиззянов Динарис,

студент IV-го курса бакалавриата КРСУ направления «Менеджмент» (профиль «Управление малым бизнесом»)

Научный руководитель: ст. преподаватель Фахриева Н.В.

Уровень занятости и безработицы в Кыргызской Республике.

«Все профессии нужны, все профессии важны», таковы строчки стихотворения советского писателя, поэта и драматурга Самуила Яковлевича Маршака. Но, не смотря на столь интересное стихотворение, в государствах различных стран все же присутствует безработица. А что такое безработица и каковы ее причины, и последствия? Об этом я и расскажу в своей статье.

Что такое безработица?

Существует просто безграничное множество определений, которые дают ответ на вопрос, что такое безработица? Например, такие как:

1. Безработица – это часть населения страны, состоящая из лиц, достигших трудоспособного возраста, не имеющих работы и находящихся в поиске работы в течение определенного по законодательству периода времени[21].
2. Безработица – социально-экономическое явление, при котором часть рабочей силы не занята в производстве. Это циклическое явление, выражающееся в превышении предложения труда над спросом на него[22].

[21]Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учебник / Е.Ф. Борисов. – 3-е изд. – М.: Юрайт-Издат, 2005. – 399 с.

[22]Иохин, В.Я. Экономическая теория: Учебник / В.Я. Иохин. – М.: Экономист, 2005. – 861 с.

3. Безработица – это процесс снижения численности трудоспособных трудовых ресурсов, занятых работой[23].

Говоря простым языком, безработица – это состояние население страны, безработные, которые не заняты в процессе труда по каким-либо присущим только им обстоятельствам.

Что касается Кыргызстана, а в частности города Бишкек, то здесь уровень безработицы за 2015 год составляет 8,1% по данным интегрированного выборочного обследования домашних хозяйств и рабочей силы.

Что же такое уровень безработицы?

Уровень безработицы – количественный показатель, позволяющий сравнить безработицу для разной численности населения, рассчитывается как отношение числа безработных к общему числу экономически активного населения[24].

Здесь вы можете видеть график наглядно показывающий уровень безработицы (рисунок 1):

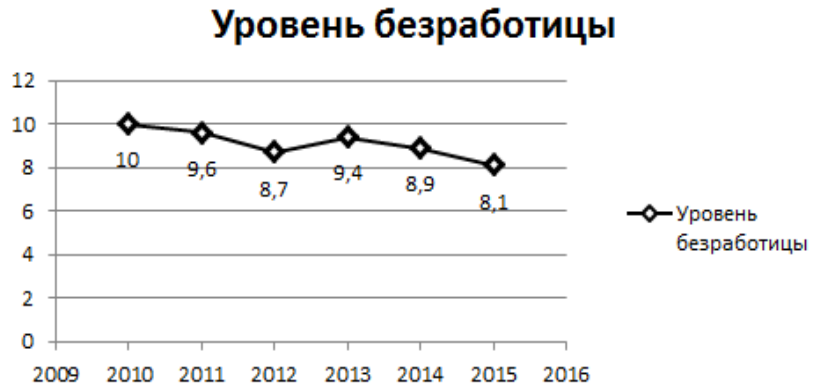


Рисунок 1 – Уровень безработицы в Кыргызстане.

В 2015 году, согласно результатам исследования статистического комитета, видны определённые изменения в ситуации на рынке труда по сравнению с прошлым годом. Работодатели стали больше выделять проблемы дефицита финансовых ресурсов для развития бизнеса, низкую покупательную способность населения. Дефицит кадровых ресурсов, наоборот, снизился, все это связано с финансовым кризисом, неустойчивой экономической ситуацией.

[23]https://ru.wikipedia.org/wiki/безработица
[24]https://ru.wikipedia.org/wiki/безработица

Итак, мы плавно подошли к причинам возникновения безработицы.

Что же это за причины и как они появляются?

Как уже было сказано выше, за 2015 год уровень покупательской способности населения был низок, что привело дефициту финансовых ресурсов для развития бизнеса. Все это связано с неустойчивой экономической ситуацией, ростом инфляции и финансовым кризисом.

Причины появления безработицы могут быть самыми разными. Если удариться в историю и практику менеджмента и экономического управления, то разные ученые выделяли разные причины возникновения безработицы, например:

Одно из самых ранних объяснений безработицы дано в труде английского экономиста - священника Т. Мальтуса «Опыт о законе народонаселения» в конце XVIII в.. Он заметил, что безработицу вызывают демографические причины, в результате которых темпы роста народонаселения превышают темпы роста производства.

К. Маркс довольно тщательно исследовал безработицу в «Капитале». Он отметил, что с техническим прогрессом растут масса и стоимость средств производства, приходящихся на одного работника. Это обстоятельство убедило Маркса в том, что экономическое развитие приводит к относительному отставанию спроса на труд от темпов накопления капитала, и в этом кроется причина безработицы.

Интересна трактовка безработицы видного английского экономиста А. Пигу, который в своей известной книге «Теория безработицы» (1923г.) обосновал тезис о том, что на рынке труда действует несовершенная конкуренция. Она ведет к завышению цены труда.

В этом тезисе указывалось то, что предпринимателю выгоднее заплатить высокую зарплату квалифицированному специалисту, способному увеличить стоимость выпуска продукции. За счет его высокопроизводительного труда предприниматель имеет возможность сократить рабочий персонал.

Здесь действует один основной принцип: лучше нанять одного высококвалифицированного специалиста и установить ему высокую заработную плату, чем нанять 5-6 простых рабочих со средней оплатой труда.

Отталкиваясь от трудов ученных экономистов и современных тенденций изменяющихся условий рыночной структуры, в Кыргызстане можно выделить следующие причины безработицы:

1. потеря работы (увольнение);
2. добровольный уход с работы;
3. первое появление на рынке труда.

На первых двух причинах, останавливаться не стоит, тут полагаю, все и так понятно, а вот третья причина весьма интересна, поэтому рассмотрим ее подробнее.

Первая значимая работа определяется как та, которая длится не менее шести месяцев и содержит, по меньшей мере, 20 часов в неделю. Все остальные виды оплачиваемой работы относятся к категории «незначимая работа».

В общем, видно, что если люди добиваются успеха в поиске работы, то это, как правило, долгосрочные обязательства, а не серия краткосрочных рабочих мест. В среднем, это занимает около 6-9 месяцев, чтобы найти первую работу и 7 месяцев, чтобы найти свою первую значимую работу после завершения образования в первый раз.

Успешная занятость явно связана с образовательными ресурсами: чем выше уровень образования молодых людей, тем больше шансов, что они найдут работу. В то время как, лишь немногим, более одной трети тех, кто имеет образование ниже основного образования, находят значимую работу, примерно три четверти выпускников среднего профессионально-технического образования (ПТО) и высшего образования.

На уровне среднего образования, молодые люди из профессионально-технических лицеев чаще, чем выпускники ВУЗов, находили работу, в то время как с общим средним образованием значительно меньше шансов выхода на рынок труда. Таким образом, из тех молодых людей, которые нашли значимую работу после выхода из образования, большинство составляют мужчины, живущие в городах, с высшим или с средним профессионально- техническим образованием.

Однако не стоит забывать, что в Кыргызстане наибольшую значимость в процессе трудоустройства играют родственные связи, а также связи знаком и друзей. Если приводить в процентном соотношении, то около 70% рабочих мест распределяются между знакомыми лицами, остальные 30% достаются собственными усилиями граждан.

Отсюда можно перейти к тому, что я называю «дилеммой студента».

Что такое «дилемма студента» и как ее избежать?

В процессе обучения и по его завершению, все слышат одну и туже фразу: «как можно получить опыт работы, если без опыта работы никуда не берут?».

Весьма запутанная ситуация с довольно простым ответом. Как уже было отмечено выше, в процессе трудоустройства наибольшую значимость играют родственные связи. Поэтому дабы избежать попадания в «дилемму студента», наиболее рациональным получением первого рабочего опыта, будет задействование родственных или знакомых

связей. Однако следует учесть, что в данном случае работников официально не регистрируют, а значит на уровень безработицы это никак не влияет, единственное что повышается в этом случае, так это только уровень теневого найма на рабочее место.

И второй вариант, это не упускать из внимания объявления, агентства по трудоустройству, но и самое главное, это не забывать про государственный центр занятости.

Каковы меры по борьбе с безработицей?

Весьма внушительной мерой по борьбе с безработицей является вступление Кыргызстана в ЕАЭС, это позволило стране развивать промышленное производство и сферу сельхозпереработки, и дало дополнительный приток рабочих мест. Средства начинающего свою работу Кыргызско-Российского фонда и созданного ранее Кыргызско-Казахского фонда как раз планируется направить на развитие легкой промышленности и сельского хозяйства, инфраструктурные проекты и создание предприятий по выпуску товаров с высокой добавленной стоимостью, а это тысячи трудоустроенных граждан страны[25].

Еще один способ борьбы с безработицей – это экспорт трудовых ресурсов в ближнее и дальнее зарубежья. Эти громкие слова были произнесены от депутата Жогорку Кенеша Ташполота Балтабаева во время обсуждения на круглом столе законопроекта «О содействии занятости населения»[26].

Однако, это заявление весьма спорно, так как оно может создать новые рабочие места, не только для простых трудящихся, но и для высоко квалифицированных специалистов, что касается обратной стороны медали, такая возможность содействует оттоку рабочей силы страны.

Рекомендации по борьбе с безработицей от студента:

- либерализировать программу образования, дать возможность студентам и преподавателям самим разрабатывать программы обучения;
- снизить налоги для предпринимателей, это может помочь не скрывать реальное число работников;
- разработать более доступные межгосударственные и международные программы по предоставлению рабочих мест;
- обеспечить доступность работы в государственных органах.

В Кыргызстане разрабатываются новые и совершенствуются старые способы борьбы с безработицей.

[25] http://www.for.kg/news-149076-ru.html

[26] http://arch.24.kg/community/147678-tashpolot-baltabaev-edinstvennyj-sposob-borby-s.html

В завершении данной статьи я бы хотел остановиться на последствиях, которые может вызвать безработица.

Для Кыргызстана характерны такие последствия как:

- Снижение доходов, которое вызвано экономической ситуацией страны;
- Ухудшение криминогенной ситуации, которая выражается в скрытом пользовании рабочей силы;
- Потеря квалификации, которая может быть на прямую связанна с потерей рабочего места;
- Потеря ВВП, которая может возникнуть в связи с недостатком высоко квалифицированного рабочего потенциала, а также не возможности реализации деятельности предприятия.

Почему бы нам не сделать прогноз, каков будет уровень инфляции в 2017 году?

Существует множество методов и методик составления прогноза, но мы используем метод экстраполяции, а конкретнее метод «Скользящей средней».

Экстраполяция – это метод научного исследования, который основан на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования[27].

Метод скользящих средних является одним из широко известных методов сглаживания временных рядов. Применяя этот метод, можно устранить случайные колебания и получить значения, соответствующие влиянию главных факторов.

Рассчитывается по формуле:

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n} \cdot (y_t - y_{t-1}), \text{если } n = 3, \quad (1)$$

где, t + 1 – прогнозный период;

t – период, предшествующий прогнозному периоду (год, месяц и т.д.);

Yt+1 – прогнозируемый показатель;

mt-1 – скользящая средняя за два периода до прогнозного;

n – число уровней, входящих в интервал сглаживания;

Yt – фактическое значение исследуемого явления за предшествующий период;

[27]http://www.ekonomika-st.ru/drugie/metodi/metodi-prognoz-1-3.html

Yt-1 – фактическое значение исследуемого явления за два периода, предшествующих прогнозному, данное значение может браться по модулю.

Таким образом используя данные из рисунка 1, можно спрогнозировать уровень безработицы для будущих периодов в Кыргызской Республике.

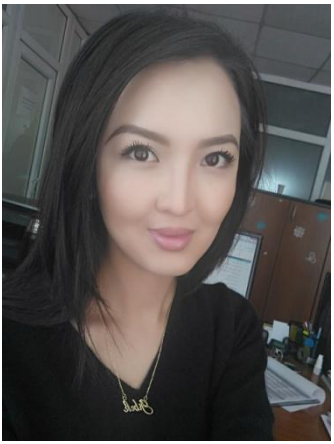
Подставляем данные в формулу:

$$m = \frac{8{,}1 + 8{,}9 + 9{,}4}{3} = 8{,}8$$

$$y_{t+1} = |8{,}8 + \frac{1}{3} * (8{,}1 - 8{,}9)| = 9{,}04$$

По данным прогноза, на основе проведенных расчетов, уровень безработицы на 2017 год будет равен 9,04 %

Никто не может принуждать человека работать, каждый должен делать выбор сам, что именно ему необходимо предпринять, чтобы избежать атмосферы напряженности в стране, вызванной безработицей, государство должно осуществлять меры по борьбе с безработицей, устранять ее причины и ее влияние на экономику в целом.



Османова Жибек,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

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

Стратегическое планирование, управление и улучшение работы персонала на примере ОсОО «Артезиан»

Стратегия управления персоналом в организации призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом.

Функцию планирования, управления и улучшения работы с персоналом в компании «Артезиан» представляет отдел управления человеческими ресурсами.

Отдел управления человеческими ресурсами разрабатывает планы и стратегию в отношении персонала, в соответствии со стратегией развития компании.

Большое значение отдел управления человеческими ресурсами придает кадровому составу, а именно определению кадровой структуры по уровню образования сотрудников (рисунок 1).

Регулярно отдел управления человеческими ресурсами совместно с топ – менеджментом компании проводят встречи и собрания. Результатом таких встреч является актуализация политики и стратегии в отношении персонала, а также создание новых положений или корректировка уже существующих.

Найм персонала осуществляется в соответствии с разработанным «Положением о найме и увольнении сотрудников», в котором описаны стандарты процедуры подбора и увольнения.

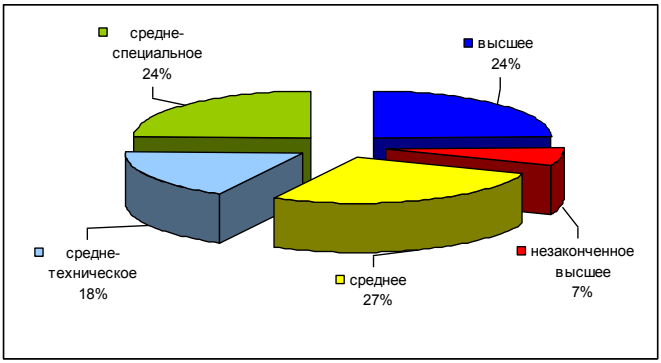


Рисунок 1 – Кадровый состав компании «Артезиан», %

Прием на работу в компанию на замещение вакантной позиции осуществляется на конкурсной основе. Процедура конкурсного отбора включает в себя:

- собеседование с претендентом;
- тестирование претендента.

В случае успешного прохождения данных этапов, принимается решение о принятии кандидата на испытательный срок, по результатам которого принимается окончательное решение о приеме на работу кандидата.

Отдел управления человеческими ресурсами огромное внимание уделяет процессу адаптации новых сотрудников в компании. С целью быстрой и эффективной адаптации разработана специальная система таких адаптационных мероприятий, как

- введение в должность;
- адаптационные диалоги;
- система наставничества.

Данные формы работы с новыми сотрудниками способствуют:

- усилению сплоченности коллектива;
- качественное и самостоятельное выполнение сотрудником / стажером возложенных на него задач по занимаемой должности;
- мотивации сотрудников к повышению эффективности профессиональной деятельности;
- снижению к минимуму рисков, связанных с нежелательным поведением сотрудников.

Одна из основных задач отдела управления человеческими ресурсами – это команда эффективно работающих высококвалифицированных специалистов.

С этой целью отделом была разработана и внедрена программа обучения и развития сотрудников, в рамках которой составляются ежеквартальные планы по обучению и развитию сотрудников.

Программа обучения и развития сотрудников является:

- основной составляющей профессионального и карьерного роста;
- стимулирующим фактором развития персонала и производства;
- составной частью корпоративной культуры;
- частью социального пакета.

Программа внедрена с первых месяцев работы компании и функционирует на постоянной основе. Программа обучения состоит из нескольких этапов, начиная с определения потребностей сотрудников в обучении, заканчивая оценкой эффективности полученных знаний.

Основными целями программы по обучению и развитию сотрудников являются:

- подготовка сотрудников к выполнению новых производственных и управленческих задач;
- систематическое обновление и пополнение знаний и навыков сотрудников компании;
- повышение квалификационного уровня персонала, работающего в компании;
- подготовка кандидатов для формирования кадрового резерва.

Программа по обучению и развитию сотрудников разработана для всех категорий сотрудников и корректируется в зависимости от места сотрудников в организационной структуре. Таким образом, данная программа включает в себя следующие направления:

- программа обучения топ-менеджмента компании;
- программа обучения менеджеров среднего звена и специалистов;
- обучение рабочего и вспомогательного персонала;

В рамках программы обучения рабочего персонала компания поддерживает связь с системой профессионально-технического образования.

В рамках программы обучения топ-менеджмента и менеджеров среднего звена компания сотрудничает с центрами дополнительного образования, как местными, так и российскими и казахстанскими.

В компании внедрена система оценки и аттестации персонала, которая позволяет определить уровень квалификации и уровень профессиональных знаний каждого сотрудника. Мероприятия по проведе-

нию оценки и аттестации персонала проводятся с периодичностью раз в полгода.

Поддержку и регулировку мероприятий по оценке и аттестации сотрудников осуществляет разработанное «Положение об оценке и аттестации сотрудников», в котором отражены следующие моменты:

- основные принципы оценки и аттестации;
- технология проведения оценки и аттестации, а также их регламент;
- формат оценочного и аттестационного листа;
- состав аттестационной комиссии;
- график проведения оценки и аттестации персонала;
- процедура проведения аттестационного экзамена / теста.

Для оптимизации и совершенствования политики и стратегии по персоналу, в компании налажена обратная связь между сотрудниками. Поддержка обратной связи в компании осуществляется с применением следующих методов:

- расчет индекса оценки удовлетворенности сотрудников;
- исследование организационных условий и социально-психологического климата;
- «телефон доверия» для сотрудников компании.

Основными целями исследования социально-психологического климата и организационных условий являются:

- изучение отношения сотрудников к организационным условиям через сбор их мнений;
- выявление взаимозависимости между стажем работы в компании и уровнем лояльности к компании сотрудников;
- определение приоритетов в работе сотрудников компании;
- оставление рекомендаций к решению возникших проблем, если таковые обнаруживаются в результате проведенных мероприятий;
- мониторинг и оценка эффективности мероприятий по данным направлениям.

Использование этих методов делает максимально эффективное получение обратной связи от сотрудников топ-менеджменту компании.

Руководство компании применят инновационные методы управления и работы с персоналом. Основными методами регулирования работы персонала являются:

- ключевые показатели результативности;
- целеполагание;
- управление знаниями.

Разработанные и внедренные системы ключевых показателей результативности и целеполагания позволили руководству компании:

- составить для каждого сотрудника и отдела индивидуальные планы на основе разработанной стратегии, а также определить ответственность на каждом этапе работы;
- повысить эффективность достижения, а также определить ожидания от результатов проделанной работы;
- показать каждому сотруднику его непосредственный вклад в работу всей компании;
- быстро определять слабые места в работе всего процесса;
- показать руководству компании кто из сотрудников компании, и каким образом влияет на результат и его действия по достижению результата;

Управление знаниями позволило развить систему распространения интеллектуального капитала и идентифицировать его.

Результатом практического применения данных методов в управлении является индивидуальная папка сотрудника. Индивидуальная папка сотрудника, помимо целей и ключевых показателей результативности, включает в себя:

- индивидуальную систему мотивации сотрудника;
- индивидуальную систему карьерного роста;
- должностные инструкции;
- ценный конечный продукт отдела и сотрудника;
- ряд документов по технике безопасности и охране труда.

Каждый сотрудник топ-менеджмента и среднего менеджерского звена наделен полномочиями и имеет право участвовать в «мозговых штурмах», дискуссиях и круглых столах, основной целью которых является увеличение эффективности работы компании и сотрудников.

Социальная поддержка представляет собой социальный пакет, который предоставляется каждому сотруднику компании и включает в себя:

- бесплатные горячие обеды;
- общежитие для сотрудников завода;
- предоставление транспорта для сотрудников завода;
- обучение;
- выездные поездки на природу;
- услуги спортивного клуба.

За время функционирования компании «Артезиан» на рынке, отдел управления человеческими ресурсами определил принципы работы с персоналом, которые можно представить в виде структурной схемы (рисунок 2):

Рисунок 2 – Принципы работы с персоналом в компании «Артезиан»

Общение персонала в компании – это один из главных факторов успешной работы компании на рынке. В целях повышения эффективности обмена информацией между сотрудниками компании топ-менеджментом компании «Артезиан» и рабочей группой была разработана и внедрена коммуникативная модель компании, которая представляет собой каналы взаимодействия между подразделениями.

Топ-менеджмент компании считает, что персонал является основной движущей силой быстрого и успешного развития компании. И поэтому, для раскрытия и поддержки потенциала каждого работника в компании реализуются следующие мероприятия:

- межличностные коммуникации;
- совместное обсуждение вопросов, касающихся деятельности и развития компании;
- поддержка и реализация принципа открытой информации;
- вознаграждение и признание заслуг отдельных сотрудников компании;
- корпоративные праздники и отдых;
- взаимное уважение и уважение к труду.

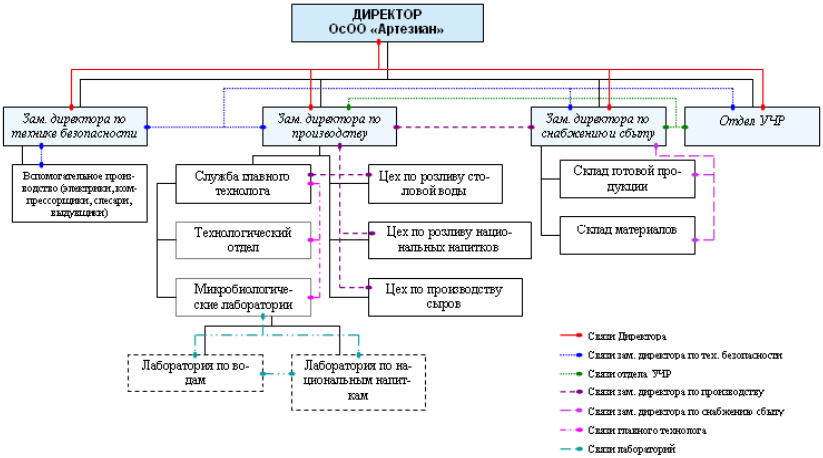


Рисунок 3 – Коммуникативная модель компании «Артезиан»

В компании «Артезиан» применяются два метода, которые позволяют определить показатели и уровень восприятия персоналом своей работы в компании:

- расчет индекса удовлетворенности сотрудников;
- исследование социально – психологического климата.
- Расчет индекса происходит по следующим критериям:
- заработная плата сотрудников;
- социальный пакет;
- содержание и условие труда;
- профессиональный и карьерный рост;
- атмосфера в коллективе;
- взаимоотношения с руководством;
- имидж компании.

В результате расчетов значение индекса получилось довольно высоким, что говорит об удовлетворенности сотрудников своей работой, атмосферой в коллективе и другими важными показателями.

Таблица 1 – Индекс удовлетворенности сотрудников

Факторы удовлетворенности сотрудников	**Важность**	**Баллы**	**Взвешенные баллы**
Заработная плата	0,3	9	2,7
Социальный пакет	0,1	7	0,7
Содержание труда	0,1	9	0,9
Условия труда	0,05	8	0,4

Профессиональный рост	0,1	8	0,8
Карьерный рост	0,05	8	0,4
Атмосфера в коллективе	0,1	7	0,7
Взаимоотношения с руководителем	0,1	8	0,8
Имидж организации	0,1	8	0,8
	1		**8,2**

Компания «Артезиан» является одной из тех компания, где сотрудники имеют право участвовать в принятии решений, касающихся дальнейшего развития деятельности компании. Одним из способов постановки такой ситуации является разработанная и внедренная система делегирования полномочий.

Успешность поставленной системы делегирования полномочий в большей степени зависит от такого фактора, как доступность информации для сотрудников. С этой целью руководство компании регулярно проводит собрания и встречи со всеми структурными единицами компании, начиная от вспомогательного персонала и заканчивая руководителями структурных подразделений. Результатом таких встреч, являются решения принятые в области стратегического планирования, а также изменения и дополнения в политику в области качества.

Как было написано выше, целями исследования социально психологического климата являются:

- изучение отношения сотрудников к организационным условиям через сбор их мнений;
- выявление взаимозависимости между стажем работы в компании и уровнем лояльности к компании сотрудников;
- определение приоритетов в работе сотрудников компании;
- составление рекомендаций к решению возникших проблем, если таковые обнаруживаются в результате проведенных мероприятий;
- мониторинг и оценка эффективности мероприятий по данным направлениям.

По результатам проведенного исследования сотрудники компании оценивают свое развитие и возможность продвижения по службе, в целом положительно – это составляет 85% от общего числа опрошенных сотрудников.

Результаты по блокам отношение со стороны руководства, характеристика коллег и рабочей обстановки распределились следующим образом.

В целом практически все сотрудники компании оценивают отношение со стороны руководства, как положительное, а именно:

- положительно – 87%;
- равнодушно – 8%;

- отрицательно – 5%.

Распределение результатов по основным характеристикам работы руководства по отношению к сотрудникам представлено на рисунке 4:

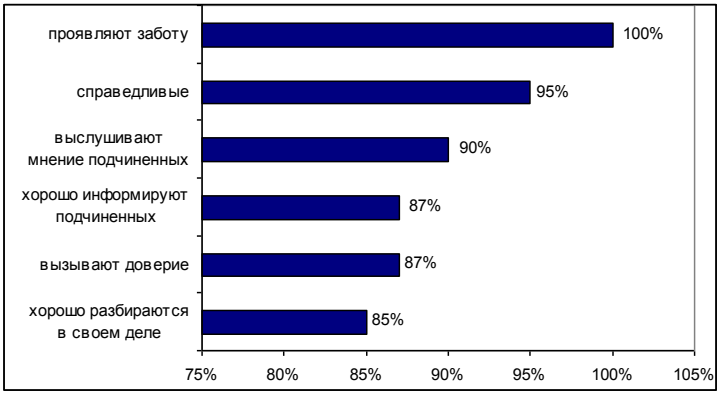


Рисунок 4 – Характеристика руководства компании «Артезиан»

Большая часть сотрудников компании «Артезиан» оценивают отношение в коллективе как положительное. То есть практически все сотрудники считают себя одной командой, сплоченные усилия которой направлены на достижение стратегических целей компании.

Сотрудники компании характеризуют своих коллег следующим образом (таблица 2):

Таблица 2 – Характеристика коллег

Характеристика	**% соотношение**
Не упрямые	75%
Не часто сорятся	80%
Симпатичные	80%
Не ленивые	89%
Готовы помочь	95%
Сплоченные	95%
Приятные	98%
Способные	98%

Практически все сотрудники компании оценивают рабочую обстановку, как положительную (98%) и благотворно влияющую на трудовую деятельность, остальная часть сотрудников относиться к рабочей обстановке равнодушно, что составляет 2% от общего числа опрошенных сотрудников.

Основным характеристикам рабочей обстановки сотрудники компании «Артезиан» дали следующие оценки (таблица 3):

Таблица 3 – Характеристика рабочей обстановки

Характеристика	**% соотношение**
Вызывающая усталость	10%
Шумная	18%
С приятной температурой	80%
Не утомительная	83%
Комфортная	83%
Просторная	87%
Не угрожающая здоровью	95%
Хорошая	100%

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что в компании создан благоприятный социально-психологический климат, который повышает эффективность работы как каждого сотрудника в отдельности, так и всех сотрудников, работающих в одной команде.

Для каждого сотрудника компании, не зависимо от занимаемой должности, созданы равные возможности.

Соблюдаются все условия найма сотрудника, которые оговариваются при подписи трудового соглашения между сотрудником и руководством. Трудовое соглашение, также дает гарантию занятости сотруднику, подписавшему его.

В целом, все сотрудники компании «Артезиан» оценивают уровень выплачиваемой заработной платы, как положительный. Выплата заработной платы происходит регулярно и без задержек, предусмотрены авансовые выплаты.

В компании выполняются все требования, предусмотренные нормами и правилами по охране труда, а также созданы условия по трудовой безопасности для сотрудников компании.

Деятельностью руководства компании «Артезиан» сотрудники удовлетворены, об этом свидетельствуют результаты, полученные в процессе исследования, показывающие отношение сотрудников к руководству (рисунок 5):

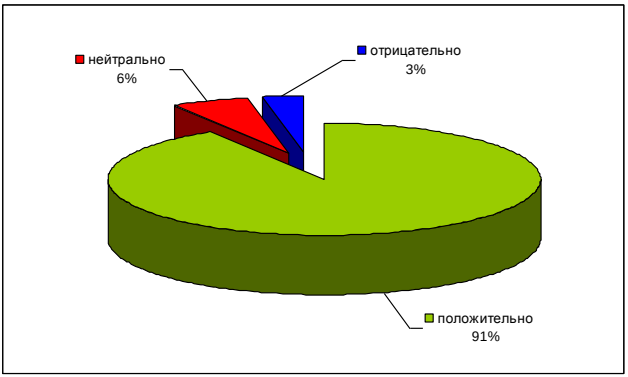


Рисунок 5 – Отношение сотрудников к руководству компании «Артезиан»

Основные характеристики, показывающие степень удовлетворенности сотрудников руководством компании распределились следующим образом (рисунок 6):

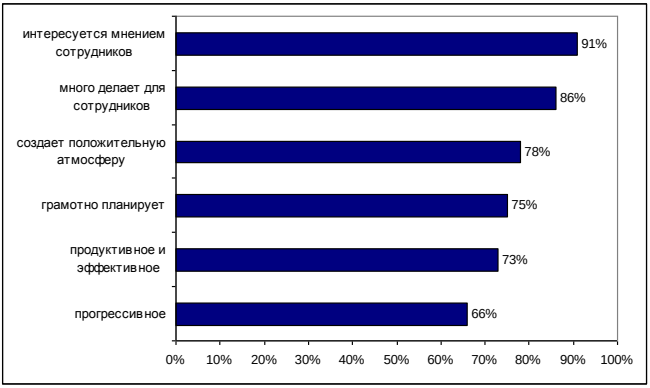


Рисунок 6 – Характеристика деятельности руководства компании «Артезиан»

Показатели работы организации по повышению удовлетворенности персонала.

- Вовлеченность персонала в управление

В компании «Артезиан» уделяется большое внимание вовлеченности персонала в управление компанией. Каждый сотрудник может вносить предложения и коррективы в политику, и стратегию компании в области качества, в мероприятия связанные с улучшением и повышением эффективности деятельности компании, и ее ключевых процессов.

Наиболее удачные предложения, со стороны сотрудников поддерживаются руководством и поощряются, потому что каждый из них обладает высоким уровнем профессионализма.

Топ-менеджмент компании немедленно реагирует и устраняет причины возникновения проблем, которые выясняются в результате опросов или аналогичных мероприятий по установлению обратной связи с сотрудниками.

- *Удовлетворенность условиями работы*

Как отмечалось выше, практически все сотрудники компании удовлетворены условиями работы и теми нормами и правилами, которые введены в компании для поддержки условий труда, отвечающим стандартам в этой сфере.

- Пропуски рабочих дней не допускаются.
- Максимально снижен уровень травматизма и заболеваемости сотрудников на рабочих местах;
- Введется постоянная работа с жалобами сотрудников.
- Отдел управления человеческими ресурсами постоянно проводит мероприятия по снижению уровня текучести кадров и удержанию персонала на рабочих местах. И как результат этого максимально сниженный уровень текучести кадров.
- В компании созданы наиболее благоприятные условия для трудовой деятельности сотрудников, поэтому вероятность проведения забастовок отсутствует.
- Все сотрудники компании в полном объеме используют предоставленный им социальный пакет.

- *Взаимодействие с администрацией*

Администрация компании активно взаимодействует с сотрудниками:

- своевременно реагирует на жалобы и запросы;
- решает спорные вопросы между сотрудниками;
- решает спорные производственные вопросы;
- проводит оценку результатов обучения сотрудников.

В целом показатели восприятия персоналом своей работы в компании находятся на довольно высоком уровне.

Капарова Айгерим,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

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

Политическая стабильность как основа инвестиционной привлекательности Кыргызской Республики

В данной исследовательской работе мы попытаемся раскрыть линейную зависимость политической стабильности и инвестиционной привлекательности Кыргызской Республики (далее – КР). Для этого мы проанализируем поступление иностранных инвестиций в КР параллельно с политическими волнениями в стране. Попытаемся показать, что для нашей страны фактор политической стабильности при привлечении инвестиций является основополагающим.

Инвестиционная привлекательность страны – это интегральный показатель, который определяется по совокупности ее экономических и финансовых показателей, показателей государственного, общественного, законодательного, политического и социального развития. Инвестиционная привлекательность страны – это совокупность факторов, определяющих приток инвестиций в страну или отток капиталов, включая отток человеческого капитала.[28] В данной статье мы соотносим понятие инвестиционной привлекательности с понятием инвестиционный климат, в силу того, что высокая инвестиционная привлекательность формирует хороший инвестиционной климат страны. Среди ряда факторов инвестиционной привлекательности политическая стабильность в стране играет немаловажную роль. Данный вопрос наиболее актуален в КР,

[28]Инвестиционная привлекательность и стратегии регионов [Электронный ресурс]. URL: http://www.lerc.ru

в стране, где приток иностранных инвестиций существенно влияет на экономическое развитие в целом и где постоянно происходят политические волнения. В этой статье мы попытаемся охарактеризовать политическую стабильность, как составляющее политических факторов инвестиционной привлекательности нашего государства, что и является нашей задачей.

Факторами, влияющими на инвестиционную привлекательность страны можно назвать фактор риска, зависимость от иностранной помощи, политическую стабильность, уровень экономического роста, размеры рынка, размеры внешнего долга, конвертируемость валюты, силу валюты, уровень развития инфраструктуры и уровень внутренних накоплений.[29] Здесь политическая стабильность страны выделяется как отдельный фактор, тогда как, во многих других источниках его включают в систему политических факторов. Так, кандидат социологических наук Михаил Васильевич Середа в своих научных трудах говорит о том, что инвестиционный климат состоит из политических, экономических, социальных и социокультурных факторов, которые либо побуждают, либо сдерживают инвесторов вкладывать в экономику страны. К политическим факторам М.В. Середа отнес характер политического режима; политическую стабильность; политико-правовые механизмы регулирования инвестиционного процесса; инвестиционную политику государственного, регионального и муниципального уровней управления. По его мнению, крупные инвесторы не готовы сотрудничать с политически нестабильными странами с высокими политическими рисками.[30]

О роли политического фактора в формировании инвестиционного климата было сказано и в докладе Всемирного Банка о мировом развитии за 2005-год, посвященном вопросу «Как сделать инвестиционный климат благоприятным для всех». Было отмечено, что политика и уровень государственного управления определяют уровень инвестиционного климата.[31] Подобную точку зрения выражают ряд исследователей, которые считают, что ключевыми показателями инвестиционной привлекательности страны выступают экономические и политико-правовые

[29]Факторы инвестиционной привлекательности [Электронный ресурс]. URL: http://bibliofond.ru

[30]Мамаженко Д.В. Политические факторы инвестиционной привлекательности территорий в современной России [Электронный ресурс]. URL: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/6/politika/mamazhenko.pdf

[31]Доклад о мировом развитии 2005. Как сделать инвестиционный климат благоприятным для всех. М., 2005. [Электронный ресурс]. URL: http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/worlddev2005.pdf

параметры. Они отражают отношения доверия, уверенности в будущем, уровень благополучия – эти важнейшие социальные характеристики национального здоровья и общественного развития. [32]

Мнение о высокой роли политической стабильности в формировании инвестиционного климата высказал также Ч.У. Байгускаров, который выделил этот фактор, как один из основных, влияющих на оценку инвестиционного климата. Чем стабильнее и предсказуемее политическая система, тем важнее становятся экономические критерии при определении инвестиционного климата.[33] Политическая стабильность оказывает влияние на всю систему факторов инвестиционной привлекательности.

Кыргызстан – страна с рыночной экономикой, рост экономической деятельности которой во многом зависит от притока иностранных инвестиций.

Рассмотрим динамику поступлений иностранных инвестиций в КР начиная с 2006 по 2015-год и попытаемся выявить основные факторы, повлиявшие на изменения выбранных данных.[34]

Таблица 1 - Динамика поступлений иностранных инвестиций в КР за 2004-2015гг.

год	Поступление иностранных инвестиций в КР (в тыс. долларах)	год	Поступление иностранных инвестиций в КР (в тыс. долларах)
2004	1 512 201,7	2010	3 572 451,0
2005	2 170 852,3	2011	4 947 985,9
2006	2 514 011,6	2012	4 335 854,0
2007	3 158 033,0	2013	5 487 045,7
2008	4 397 733,7	2014	5 415 672,0
2009	4 564 775,1	2015	5 615 352,8

[32]Мамаженко Д.В. Политические факторы инвестиционной привлекательности территорий в современной России [Электронный ресурс]. URL: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/6/politika/mamazhenko.pdf

[33]Байгускаров Ч.У. Влияние политических факторов на инвестиционный климат в России: теоретико-методологические аспекты // Актуальные проблемы политологии. М., 2001. [Электронный ресурс]. URL: http://bibliofond.ru

[34]Инвестиции [Электронный ресурс]. URL: http://www.stat.kg/ru/

Из таблицы видно, что за рассматриваемый период резкое снижение поступлений иностранных инвестиций по сравнению с предыдущим годом было в 2010-году. Данный показатель снизился на 992 324,1 тысячу долларов по сравнению с 2009-годом. Это можно объяснить апрельскими событиями, приведшими к смене власти и событиями на юге Кыргызстана этого года.

Также, отчетливо видно, что в 2012-году было снижение на 612 131,9 тысячу долларов по сравнению с 2011-годом. 2012-год ознаменован также политической нестабильностью, беспорядки вспыхнули в СИЗО-1, в Бишкеке, мирный митинг против «Кумтора» перерос в массовые беспорядки, лидер партии «Ата-Журт» Камчыбек Ташиев призвал митингующих на штурм здания Жогорку Кенеша. На основе вышеизложенного мы можем говорить о линейной зависимости политической стабильности в КР и ее инвестиционной привлекательности.[35]

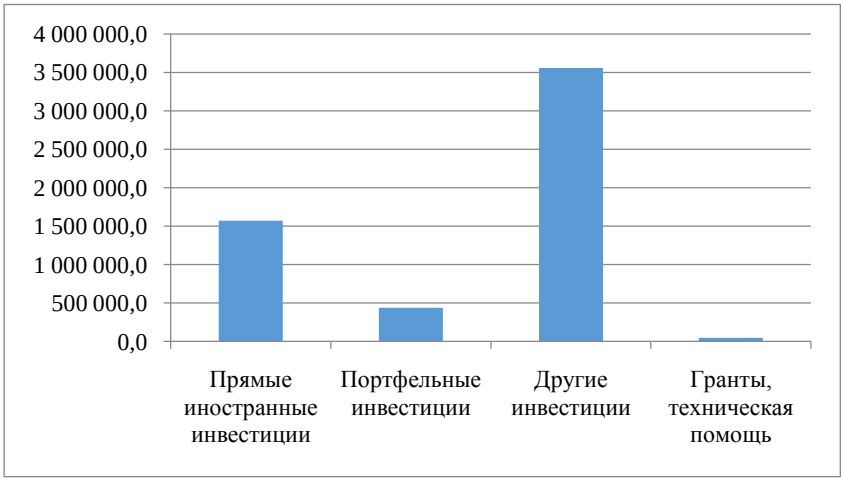


Рисунок 1 – Структура иностранных инвестиций в КР за 2015-год (тыс. долларов США)

Как видно на рисунке 1, роль прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ) в структуре поступления иностранных инвестиций в КР за 2015-год существенная. К тому же, прямые иностранные инвестиции

[35]Самые значимые события [Электронный ресурс]. URL: http://rus.azattyk.org/a/kyrgyzstan_2012/24813156.html

являются наиболее эффективной формой зарубежного инвестирования. Они направлены в реальное производство в виде вклада в уставный фонд, так как их не нужно возвращать и выплачивать по ним проценты, а инвестор рассчитывает на получение максимальной по сравнению с другими формами международного бизнеса прибыли и концентрирует на этом свои ресурсы и усилия. В нашем случае, мы можем назвать прямые иностранные инвестиции индикатором инвестиционной привлекательности.[36]

В научных трудах латвийского ученого Хельмута Бирнлейтнера, привлекательность стран для ПИИ была рассмотрена через призму факторов макросреды: политических/правовых, экономических, социальных, технологических и межкультурных факторов. Каждый из них состоит из минимум пяти подфакторов. Цель изучения данного вопроса заключалось в том, чтобы выяснить, какие факторы влияют на решения для ПИИ. Для этого был проведен опрос среди руководителей высшего звена глобальных компаний из разных отраслей, таких как: автомобильная, химическая, швейная, пищевая промышленность и фармацевтический сектор. Был задан структурированный опрос о важности пяти основных групп макроэкономических факторов и проводился по шкале Лайкерта со значением от одного до пяти.[37]

Результаты 87 опросов привели к выводу о том, что инвесторы для выбора страны в первую очередь уделяют внимание политической стабильности и правовой прозрачности, то есть политическим факторам макросреды, их индекс значимости равен 3,35. Затем большее значение приобретает экономическое здоровье страны с индексом значимости 3,17. Немного отстают по значимости социальные факторы, которые были оценены на 3,14. Технологическая среда достигла показателя 3,07. Далеко позади на последнем месте оказались межкультурные факторы, их показатель важности достиг только 2,07. Таким образом, инвестиционной привлекательностью обладают страны с высоким уровнем политической стабильности и экономических показателей.

При оценке факторов инвестиционной привлекательности страны необходимо учитывать специфику выбранного государства. Так, для КР

---

[36]Прямые иностранные инвестиции как индикатор инвестиционной привлекательности Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/pryamye-inostrannye-investitsii-kak-indikator-investitsionnoy-privlekatelnosti-respubliki-belarus

[37]Бирнлейтнер Х. Привлекательность стран для прямых иностранных инвестиций [Электронный ресурс].
URL: https://kgk.uniobuda.hu/sites/default/files/03-Helmut-Birnleitner.pdf

остается актуальным фактор политической стабильности, в силу исторических событий за последние 25 лет. У страны, которая постоянно совершает политические перевороты или революции, очень низкая политическая стабильность, поскольку уважение к существующему политическому порядку, конституции и государственным институтам со стороны народа, субъектов государственной власти и мирового сообщества в целом, на низшем уровне. А о нашей стране знают, как о стране, пережившей две революции, где смена власти сопровождается кровопролитием.

Политическая нестабильность может быть определена, по крайней мере, тремя способами. Первый подход заключается в определении его как склонности к смене режима или правительства. Частая смена правительства имеет место быть в КР. Второй подход сосредоточивает внимание на распространении политических потрясений или насилия в обществе, таких как убийства, демонстрации и т.д. Свидетельством этому служат, политическая обстановка в стране в марте 2005-года и в апреле 2010-года. Также, нужно отметить, что эти события повлекли за собой массовые беспорядки в столице, а в 2010-году политическая нестабильность дала толчок к разжиганию межнационального конфликта между кыргызами и узбеками. Международные СМИ говорили о Кыргызстане, как о стране, где нет национальной толерантности, и это при том, что в нашей стране благополучно живут представители более 80 наций. Народ Кыргызстана следует семи заповедям Манаса, одна из которых гласит так: «Межнациональная сплоченность, дружба и сотрудничество». Третий подход фокусируется на нестабильности в политике, а не на нестабильности в режимах (например, права собственности подвержены частым изменениям).[38]

Существует ряд индексов, предназначенных для измерения уровня политической нестабильности в странах. Некоторые из этих индексов были разработаны в основном для академических или политических целей, таких как индексы POLITY и индексы управления Всемирного банка (The Worldwide Governance Indicators). Были разработаны ряд других индексов, которые предназначены главным образом для информирования международных инвесторов о политическом риске, связанном с инвестированием в различные страны. Ряд компаний и учреждений предлагают такие типы индексов: индексы Международного странового риска (ICRG); группы по политическим рискам (PRS); анализ

[38]Политическая нестабильность, индексы [Электронный ресурс]. URL: http://www.encyclopedia.com/social-sciences/applied-and-social-sciences-magazines/political-instability-indices

рисков бизнес-среды (BERI); экономическая разведка; Moody's и многие другие.[39]

Наконец, существует ряд более специализированных индексов явлений, связанных с политической нестабильностью, таких как Индекс восприятия коррупции Transparency International и индексы политического риска и гражданских свобод Freedom House.

Показатели мирового управления Всемирного банка, разработанные Даниэлем Кауфманном и его коллегами, измеряют шесть аспектов управления:

- голос и подотчетность;
- политическая нестабильность и насилие;
- эффективность правительства;
- нормативное качество;
- верховенство права;
- борьба с коррупцией.

Индекс политической нестабильности и насилия измеряет вероятность насильственных угроз или изменений в правительстве, включая терроризм. Индексы основаны на 352 индивидуальных переменных, измеряющих восприятие управления, взятых из тридцати семи отдельных источников данных, построенных 31 организацией. [40]

Согласно данным Всемирного Банка, средний показатель политической нестабильности стран за 2015 год составил -0,04 балла. Самое высокое значение было в Новой Зеландии: 1,49 балла, а самое низкое значение было в Сирии: -2,94 балла. Кыргызстан находится на 158-месте из 194 стран мира, а его показатель равен -0,87 баллам, что в первую очередь говорит о низком уровне политической стабильности. За последние 10 лет положительных изменений данного показателя в КР не наблюдалось, что наглядно видно на рисунке 2.[41]

[39]См. там же

[40]Политическая нестабильность, индексы [Электронный ресурс]. URL: http://www.encyclopedia.com/social-sciences/applied-and-social-sciences-magazines/political-instability-indices

[41]Political stability – country rankings [Электронный ресурс]. URL: http://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

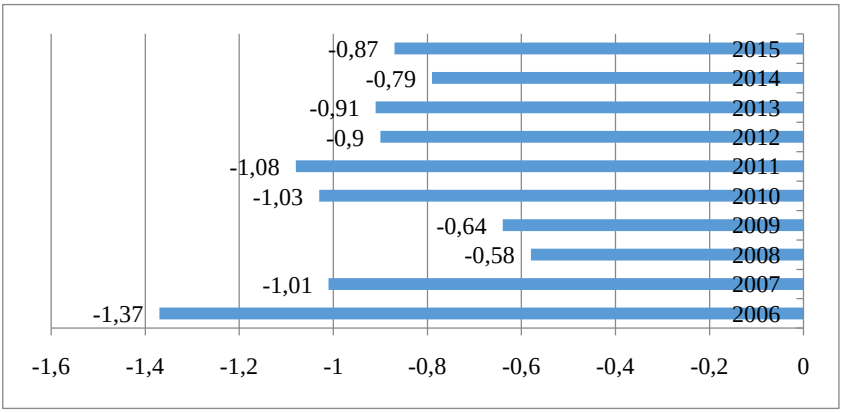


Рисунок 2. Индекс политической нестабильности КР по данным Всемирного Банка за 2006-2015-гг

Среднее значение для КР за этот период составило -0,85 балла с максимальной -1,37 балла в 2006 году и минимум -0,58 балла в 2008-году.

В рейтинге стран по индексу восприятия коррупции 2016-года, опубликованный Transparency International, Кыргызстан на 137-месте из 176 стран мира, а его показатель равен 28 баллам. За последние пять лет среднее значение данного индекса в КР составляет 26 баллов. Это говорит о том, что в нашей стране часто злоупотребляют государственной властью для личной выгоды. Этот показатель для Сингапура, которая по показателям мирового управления Всемирного банка занимает 11-место, равен 84 баллам, что говорит о низкой коррумпированности государственных чиновников. Интересен тот факт, что Сингапур входит в первую десятку в рейтинге стран и территорий по уровню ПИИ, когда КР отстает на целых 90 позиций от Сингапура в рейтинге по уровню ПИИ.[42] Тем самым, мы можем утверждать, что в политически стабильных странах с низким уровнем коррупции по сравнению с политически нестабильными и коррумпированными странами приток ПИИ намного больше.

На политическую стабильность в КР большое влияние оказывает деятельность Жогорку Кенеша, высшего представительного органа КР, осуществляющего законодательную власть и контрольные функции. За

[42]Список стран по индексу восприятия коррупции [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki

последние пять лет со стороны данного органа были предприняты различные шаги по совершенствованию политической системы страны, достижению стабильности национальной безопасности, урегулированию внешнеэкономических связей. Но, к сожалению, мы можем только говорить о считанных законопроектах и международных договорах. Напротив, 5-созыв Жогорку Кенеша был популярен непрофессиональным поведением своих членов и внутренней напряженной обстановкой. Так, созданное парламентское большинство не раз распадалось, депутаты неоднократно показывали свое несоответствие занимаемой должности, достаточно вспомнить случай с народным депутатом Ташиевым, пытавшим перелезть через забор здания парламента. Или же вспомним, заседания Жогорку Кенеша, где для решения вопросов применяли не голосование и дискуссии, а физическую силу, как говорится, силы есть у наших депутатов, ну а ума не надо. Но сила эта за пределами стен парламента выражается в денежном измерении, и остается только гадать, должность спикера ли помогла Акматбеку Келдибекову заработать миллионы, или же наоборот, миллионы помогли стать ему спикером Жогорку Кенеша.

Радует одно, пускай с отрицательной стороны, но мы хотя бы знакомы с деятельностью этих лиц, которым народ передал свою власть. Ведь существуют и другие, так называемые «мертвые души», о депутатской деятельности которых, возможно уже пишутся легенды. Из 120 депутатов, народ знает половину, о существовании остальных 60 депутатов может свидетельствовать только Конституция и иные нормативно-правовые акты.

Двусмысленность заявлений нардепов вызывает большее недоверие к нынешней власти. Громкие обещания были сказаны в преддверии последних выборов, в частности многие партии обещали сократить расходы бюджета за счет сокращения расходов на содержания депутатов, их семей, помощников, консультантов. И вот, в первые же дни идет противоречие, одни отказываются от депутатских привилегий, а другие требуют полной модернизации рабочей обстановки. Красиво жить не запретишь, закупаем за счет государственного бюджета самые дорогие кресла и ковры для многообещающей политической элиты, которая уже двадцать с лишним лет держит свои властные позиции. Вопрос кресел возможно кажется и нелепым, но это яркий пример того, что отдельные лица ставят личностные интересы выше моральных принципов и конечных целей парламента как единой организации. Как заявил спикер Жогорку Кенеша Асылбек Жээнбеков: «От предвыборных обещаний отдельных партий не должен страдать весь состав парламента!». Производится впечатление, что партии просто не знали, что им придется рабо-

тать с другими членами партий, у которых тоже есть своя предвыборная программа. Это только начало процесса, который ведет в темный лес, где каждый будет искать свет по своим потребностям, а если захотят, могут и остаться в темноте, не сделав ни шагу навстречу простому народу.

А что происходит сегодня? Митинги сторонников Омурбекова Текебаева, Садыра Жапарова, прогнозы о «третьей революции» в нашей стране. Кыргызстану не нужна новая революция, нам нужны действенные реформы, люди, которые будут трудиться во благо страны, а не в интересах отдельной партии. Кыргызстану нужна политическая стабильность для роста основных макроэкономических показателей.

Таким образом, на основе данных Всемирного банка о политической нестабильности, индекса восприятия коррупции, а также анализа политической ситуации и поступлений иностранных инвестиций в КР, мы можем говорить о высокой роли политической стабильности в стране для ее инвестиционной привлекательности.

Конечно, существует ряд других факторов, как ресурсный потенциал страны, конвертируемость валюты, уровень развития инфраструктуры и другие.[43] Но конкретно в нашей стране политическая стабильность может легко объяснить причины инвестиционного кризиса. Как известно от различных политических маневров зависит многое и в экономике, поэтому, когда происходят жесткие и непредсказуемые перемены в политической жизни страны ее рынок, а возможно, что и рынки соседних государств реагируют незамедлительно, и в подавляющем большинстве случаев – обвалом. Поэтому, актуальным для Кыргызстана, в лице государственных и муниципальных органов, кыргызского народа в целом, является минимизация политических волнений и курс на стабильное политическое развитие, способствующее экономическому развитию в стране.

[43]Факторы инвестиционной привлекательности [Электронный ресурс]. URL: http://bibliofond.ru

Зотов Владислав,

студент I-го курса бакалавриата КРСУ направления «Менеджмент» (профиль «Управление маркетингом»)

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

Оценка удовлетворенности потребителей на рынке Кыргызстана

В условиях обостряющейся конкурентной борьбы предприятия вкладывают большие финансовые средства в программы по удержанию потребителей, так как от этого зависит увеличение прибыли и доли рынка предприятия. С этой целью компания должна точно представлять потребности своего клиента и степень его удовлетворенности качествен-ными потребительскими параметрами потребляемой продукции. Авторы в работе предлагают систему оценки удовлетворенности потребителей, которая является эффективным инструментом прогнозирования и повы-шения конкурентной позиции бизнеса.

Измерение удовлетворенности потребителей предоставляет предприятию информацию, необходимую для достижения максимально-го экономического эффекта от наличия удовлетворенных и лояльных потребителей. Измерение удовлетворенности потребителей позволяет:

1) определить запросы потребителей и относительную важность этих запросов;

2) понять, как потребители воспринимают вашу продукцию и организацию в целом и соответствует ли деятельность вашей организации их запросам;

3) определить те области, в которых улучшение характеристик даст наибольшее увеличение удовлетворенности потребителя;

4) выявить области, в которых персонал производителя неадекватно установил приоритеты потребителя;

5) установить цели улучшения товаров и услуг и контролировать процесс этого улучшения;

6) увеличить прибыль за счет увеличения лояльности потребителя и его сохранения.

Практика успешно работающих на рынке компаний показала, что обеспечение удовлетворенности потребителей сегодня приносит большие дивиденды в будущем. Крупнейший в мире автоконцерн «Тойота» выявил значительные различия финансовой деятельности между лучшими и худшими дилерами по критерию удовлетворенности потребителей44. Экспертами установлено, что у дилеров, наиболее преуспевших в удовлетворении потребителей, показатели финансовой деятельности существенно выше, чем у дилеров, недостаточно работающих на имидж компании.

Удовлетворенные потребители со всех позиций выгодны компании. Это определяется, во-первых, тем, что они представляют собой потенциальных постоянных клиентов, которые будут в дальнейшем способствовать экономии средств на привлечение новых покупателей. Во-вторых, удовлетворенные потребители готовы оплачивать некоторую наценку, поскольку они уже убедились в качестве продукции, предоставляемой данной организацией. В-третьих, они будут рекомендовать своим знакомым купить вашу продукцию. Новые потребители, появившиеся в результате таких рекомендаций, очень выгодны, поскольку вы не тратите средств на их приобретение и они обычно становятся хорошими потребителями, поскольку уже существующие хорошие потребители, как правило, рекомендуют подобных себе людей.

Компании ежегодно теряют от 10 до 30% своих потребителей прежде всего из-за несовершенства системы удовлетворения их запросов45. По данным Никифорова А.Д., один разочарованный покупатель может поведать о возникших у него проблемах в среднем еще 35 потенциальным клиентам компании, и этот вторичный эффект способен разрушительно повлиять на будущие объемы продаж.

В настоящее время многие отечественные компании в том или ином аспекте декларируют, что их цель максимально удовлетворить потребителя. Это изречение, по сути, ничего не значит, так как в конкурентной экономике нет ни одной компании, стремящейся удовлетворить своих потребителей в наименьшей степени.

---

[44] Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У., Энджел Д.Ф. Поведение потребителей. - СПб.: Питер, 2002.

[45] Никифоров А.Д. Управление качеством. - М.: Дрофа, 2004.

Для повышения конкурентоспособности своих товаров, результатов деятельности, для сохранения клиентов и достижения их лояльности предприятиям прежде всего необходимо наладить систему оценки удовлетворенности потребителей. По данным Американского общества потребителей, удержать старого потребителя в 5 раз дешевле, чем приобрести нового. Несмотря на явные выгоды от удовлетворения потребителей, в данной области исследования ведутся недостаточно. Пример тому – отсутствие общепринятой объективной методики оценки удовлетворенности потребителей, управления ее уровнем и как результат большое количество недовольных потребителей. Многие покупатели недовольны качеством отдельных отечественных товаров, а производители продолжают их выпускать без существенного улучшения качества в течение длительного периода.

Изучение индекса удовлетворенности потребителей показывает, что 25% покупателей не удовлетворены или остаются недовольны приобретенными товарами или услугами. Хуже того, 95% таких покупателей предпочитают не жаловаться – либо потому что не знают куда, либо не хотят зря тратить силы46.

Для получения объективных результатов измерения и для повышения уровня удовлетворенности потребителей (УП) необходимо соблюдать принципиальные требования, предъявляемые к управлению УП. С учетом основных направлений развития теории менеджмента, маркетинга, управления УП, квалиметрии, накопленных научно-практических знаний в данной области сформулированы следующие основные принципы управления УП:

1. Принцип научной обоснованности указывает на то, что предлагаемая модель управления УП должна базироваться на научно обоснованных положениях в исследуемой области и на передовом опыте, не противоречить социально-экономическим законам, устанавливать объективные связи ее содержательных элементов с другими категориями предметной области.

2. Принцип моделируемости заключается в том, что управление ведется циклически на основе выявления «узких мест», резервов, тенденций и закономерностей в изменении конъюнктуры рынка и уровня УП, сравнения показателей с аналогичными показателями конкурентов, разработки мероприятий, направленных на повышение показателей предприятия до уровня конкурентов.

3. Принцип непрерывности управления обусловливается динамичностью явлений во внешней и внутренней среде предприятия. По-

[46] http//www.dux.ru/cgi/im_search_action.pl.a47.htm

стоянный мониторинг позволит менеджменту своевременно выявить угрозы, тенденции в развитии рынков, товаров, технологий производства и управления, внести своевременно, избегая потерь, корректировки в процесс управления УП.

Улучшение УП является «поездкой без пункта назначения», и предприятие должно постоянно двигаться вперед в этой поездке.

4. Принцип ориентированности на потребителя вытекает из цели функционирования предприятия в рыночной экономике. В конкурентной экономике благополучие предприятия достигается одним путем – удовлетворением требований потребителей.

5. Принцип комплексности выражает то, что управленческие решения должны вырабатываться с учетом всех аспектов внешней и внутренней среды предприятия. Модель управления УП должна интегрировать рыночные факторы с внутренними показателями жизнедеятельности предприятия.

6. Принцип совершенствования, заключающийся в возможности постоянного совершенствования модели управления УП в зависимости от изменений условий внешней и внутренней среды.

7. Полнота и достоверность информации – необходимый атрибут для успешной реализации модели. Соблюдение принципа научности управления УП во многом зависит от полноты информационного обеспечения процессов управления и требует обширной, разнообразной и достоверной информации. Кроме того, с результатами оценки УП должны быть ознакомлены как потребители, так и работники предприятия.

8. Принцип единообразия означает, что сравниваемые объекты должны оцениваться по одним и тем же показателям и по одной и той же методике. Соблюдение данного принципа позволит обеспечить сопоставимость результатов индивидуальной оценки конкурирующих предприятий.

9. Принцип правдивости необходим, чтобы избежать принятия ошибочных управленческих решений.

10. Принцип релевантности означает, что модель должна соответствовать решаемой проблеме, то есть ее применение должно решать управленческие задачи в области управления УП.

11. Принцип диалектичности подразумевает, что модель управления УП должна рассматривать изучаемые явления и факторы в развитии.

12. Принцип соблюдения законов квалиметрии. Ключевым элементом в системе управления УП остается измерение ее уровня, так как невозможно управлять тем, что не измеряется. Ставится задача количе-

ственной оценки качественной категории «УП». Решение данной задачи осуществляется на основе теоретических положений квалиметрии.

Алгоритм измерения УП, по сути, несложный, однако имеет множество нюансов, которые и определяют объективность оценки. Первый нюанс связан с выбором показателей. Существует много факторов, которые комбинируются, воспроизводя «уровень удовлетворенности потребителя». Поэтому, во-первых, надо определиться, какие показатели принимать для оценки УП, во-вторых, какое количество показателей принять для получения достоверного результата, в-третьих, как определить веса принятых показателей.

Первая проблема решается путем проведения поисковых исследований, которые являются качественными. В отличие от количественных качественные исследования связаны с получением большого количества информации от небольшого числа потребителей. Большое количество информации необходимо, поскольку на этом этапе ставится задача понять, что для потребителей является важным, какие вопросы включить в анкету. Качественное исследование дает много информации и понимание, но, поскольку к нему привлекается лишь небольшое число потребителей, оно не может быть статистически надежным. В ходе поисковых исследований, проводимых путем «глубинных интервью» или бесед в фокус-группах, устанавливается перечень наиболее важных с точки зрения потребителя показателей товара и того, что с ним связано.

По результатам интервью формируется перечень показателей, которые наиболее значимы для потребителя. Эти показатели группируются по схожим признакам, по ним рассчитываются комплексные групповые показатели удовлетворенности, что позволяет установить проблемные области деятельности предприятия.

Результаты анкетирования обрабатываются с применением аналитического варианта метода профилей47, согласно которому абсолютные величины единичных показателей УП сначала приводят к относительным величинам, а затем по формуле определяют комплексный групповой коэффициент УП:

$$УП_i = \frac{\frac{Y_{i1}}{2} + Y_{i2} + Y_{i3} + \ldots + Y_{i(n-1)} + \frac{Y_{in}}{2}}{n-1}, \quad (1)$$

где n – число единичных показателей в i-й группе;

[47] Осипенко Е.Г. Разработка анкеты для исследования удовлетворённости. // Актуальные проблемы развития сферы услуг - 2005. Вып. 4.

Yi1, Yi2, …, Yin – относительные величины единичных показателей объекта, входящие в i-ю группу.

Относительные величины для прямых показателей находят по формуле:

$$Y_i = \frac{P_{ij}}{P_{ij\max}}, \tag{2}$$

а относительные величины для обратных показателей – по формуле:

$$Y_i = \frac{P_{ij\max} - P_{ij}}{P_{ij\max}}, \tag{3}$$

где Pij – количественное значение j-го показателя i-й группы;

Pij max – максимальное значение j-го показателя среди сравниваемых объектов.

Прямыми называются те показатели, увеличение значений которых повышает уровень удовлетворенности, обратными – наоборот.

Интегральный показатель УП к-го производителя определяется с учетом коэффициентов весомости групп показателей по формуле:

$$\text{УП}_\text{к} = \sum_{i=1}^{n} \text{УП}_i \times \alpha_i, \tag{4}$$

где УПi – комплексный показатель УП i-й группы; ?i – коэффициент весомости i-й группы показателей качества.

Можно утверждать, что во всех методах оценки удовлетворенности общим элементом является «диалог с клиентом», который основывается на правильном формулировании вопросов анкеты.

Предложенная методика апробирована на примере оценки удовлетворенности потребителей кофе Nescafe производства компании Nestle, реализуемого на рынке Кыргызстана. Для оценки удовлетворенности кофе было проведено исследование на основе анкетирования потребителей данного продукта, целью которого было выявление мнения потребителей о растворимом кофе марки Nescafe компании Nestle и разработка корректирующих мероприятий по повышению удовлетворенности.

Уровень удовлетворенности оценивался по следующим критериям: вкус, горечь, цвет, цена, упаковка и марка.

Выборочная совокупность опроса – 80 человек Ядро целевой аудитории –женщины и мужчины в возрасте от 15-50 лет, покупающие кофе марки Nescafe.

Результаты опроса показали, что 10% респондентов покупают данный кофе, сами при этом его не пьют. 40% потребителей употребляют данный напиток один раз в несколько дней, еще 30% –более одного раза в день.

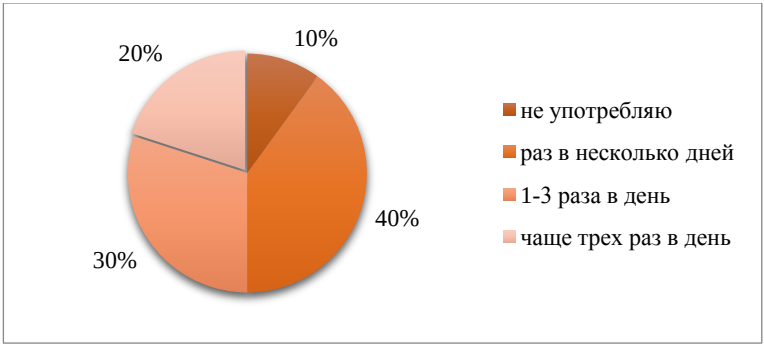


Рисунок 1 – Частота потребления кофе Nescafe, % ответов респондентов

Ответы 90% респондентов, употребляющих кофе данной марки, показатели, что более половины из них пьют кофе для повышения работоспособности, а около 40% – для удовольствия.

В среднем продукт вызывает у потребителей положительные отклики, поскольку по трем показателям из шести оцениваемых (марка, цена и горечь кофе) доля удовлетворенных респондентов составила от 89 до 95%. Однако опрос выявил и наиболее проблемные зоны в характеристиках продукта. Так, вкусом продукта и упаковкой товара оказались не удовлетворены по 70% опрошенных; цветом кофе Nescafe не удовлетворены 43% респондентов.

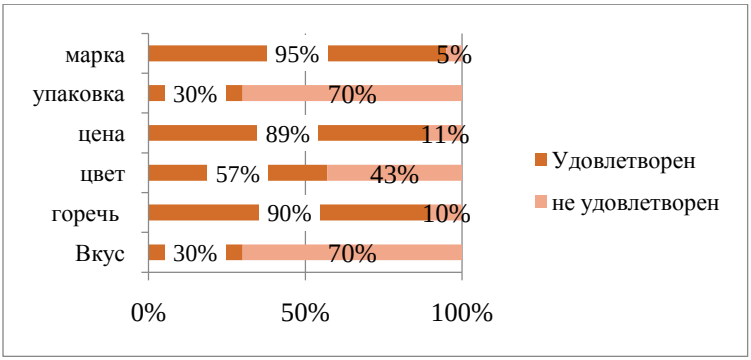


Рисунок 2 – Уровень удовлетворенности кофе по набору показателей

Конечно, выявленные неудовлетворительные показали являются основным направлением для усовершенствования маркетинговой политики и даже изменением технологии приготовления данного напитка.

Выявленный уровень удовлетворенности необходимо сравнить со степенью значимости каждого из показателей для потребителя для того, чтобы выявить наиболее актуальные и эффективные направления разработки корректирующих мероприятий. Для этого в ходе опроса был задан вопрос о степени значимости перечисленных показателей для потребителей по шести балльной шкале.

Результаты ответов на данный вопрос приведены на рис. 3:

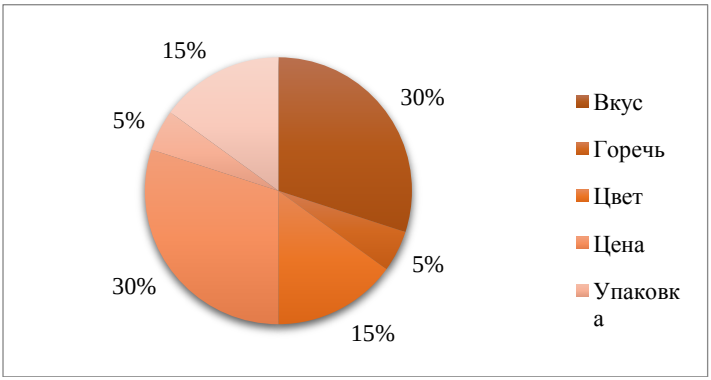


Рисунок 3 – Степень значимости показателей продукта для потребителей

Наиболее значимыми показателями для респондентов оказались вкус и цена.

Сопоставляя уровень удовлетворенности показателями и степень их значимости для потребителей, можно сделать вывод о необходимости предпринимать определенные корректирующие меры по таким показателям, как вкус и цвет продукта.

С целью выявления определенных предпочтений потребителей в вопросе улучшения перечисленных показателей были получены некоторые рекомендации от респондентов по таким показателям, как упаковка, вкус, цвет.

В результате исследования были разработаны следующие рекомендации по улучшению характеристик продукта для повышения уровня удовлетворенности потребителей данного кофе в будущем:

1. Упаковку можно сделать мягче, с более удобной застежкой. Либо же в специальных коробочках, из которых удобно было бы насыпать кофе, без использования ложки либо других приборов.

2. По вкусу: целесообразно немного изменить технологию, чтобы вкус кофе был приближен к оригинальному зерновому кофе. Сделать вкус мягче.

Авторы считают, что предлагаемая модель управления уровнем удовлетворенности потребителей является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия, так как, только наиболее полно удовлетворяя потребителя, можно укрепить рыночные позиции производителя. Структурированность задачи измерения УП позволяет легко выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия и его товаров, следовательно, разрабатывать мероприятия с ориентацией на показатели конкурентов.

Модель универсальна: выбирая соответствующие показатели в модели, можно измерять УП любого товара или услуги.

Горшечникова Екатерина,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ, направления «Менеджмент» (программа «Международный менеджмент»)

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

Бизнес-процесс как функция управления производством

Организация в современном бизнесе обычно является довольно сложной системой, и чтобы им эффективно управлять, требуется огромное количество способов и инструментов, которые должны быть направлены на достижение определенных целей и задач с минимальными затратами. Так же , что касается стандартных элементов, которые влияют на хорошую работу компании, можно представить большое количество бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей. Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, процедур и функций, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности[48].

Преобразование бизнес-процессов можно свести к двум главным этапам:

– формирование оптимального типа бизнес-процесса;

– поиск самого лучшего (по средствам, времени, ресурсам и т.п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

[48] Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. 2013. – С. 58.

Управление бизнес-процессами – (на английском переводится как (Business Process Management (BPM)) концепция процессного управления компанией, которая обычно рассматривает бизнес- процессы как специальные ресурсы предприятия, постоянно адаптируемые к изменениям.

Как сказал П. О. Радлов: «Бизнес процессы основываются на таких принципах, как: понятность и видимость бизнес-процессов в компании за счёт моделирования бизнес-процессов с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем[49]».

Так же, основной задачей в управлении бизнес-процессами можно назвать постоянное и своевременное перестроение взаимозависимых процессов, которые зависят от изменения параметров внешней и внутренней среды. Деятельность компании в современное время базируется на довольно сложной системе взаимосвязанных проектов и процессов. Все проеты, которые реализуются в компании, встраивается в структуру бизнес- процессов и так же может использовать для достижения поставленных целей. Из этого следует, что важное значение в управлении приобретает иерархирование и упрощение существующих бизнес-процессов, учитывая требования от реализуемых проектов, а также влияний внешней и внутренней окружающей среды.

Также одним из важных факторов, влияющий на это данный аспект, можно отметить этап развития организации. Далее выделим цели и задачи, которые стоят перед управлением бизнес-процессов на каждой ступени развития.

На первом этапе, становление компании и освоение рынка, основными задачами при организации управления будут являться:

– разработка конкретной стратегии развития компании с указанием определенных целей и мотивов развития предприятия;

– определение обязанностей, а также области полномочий и отдельных работников, и отделов и рабочих групп;

– описание последовательности обучения и передачи навыков, знаний, а также умений новым сотрудникам, которые работают на разных уровнях сложности своей работы;

– анализ поведения участия в будущем развитии организации новых профессионалов со стороны, обладающими специфическими

[49] Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб.: Питер, 2009. – С. 248.

знаниями. Основной целью на данном этапе развития предприятия является создание последовательной и формализованной СУ, которая обязана быть понятна, и закреплена в нормативных документах.

Таким образом, четкое описание основных бизнес-процессов и стратегии предприятия позволяет сфокусировать внимание руководства на результатах деятельности организации. Рассматривая бизнес-процесс как совокупность действий для решения поставленной задачи, а деятельность предприятия как совокупность бизнес-процессов, можно будет повысить эффективность управления компанией, учитывая при этом цели, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Этап 2: рост компании (количество сотрудников более 50 человек, выделение функциональных подразделений). На предприятиях, где работает более 50 человек, обычно сформировывается функционально-иерархическая система управления. Соответственно при росте компании эффективность управления снижается, что обусловлено спецификой принятия решений, которая для выработки наиболее лучших вариантов требует участия всех руководителей подразделений и в итоге даже для решения задач средней важности предполагает вовлечение высшего руководства.

Зачастую решение задач может зависеть от того насколько быстро предприятие сможет преобразовать существующую функциональную систему в систему управления, базирующуюся на процессном подходе. Тем более данный подход будет актуален в периоды внешней нестабильности, когда одним из важных и определяющих критериев системы управления становится скорость принятий решений. Особенностью процессного подхода является то, что он учитывает результаты деятельности предприятия и эта информации используется в управлении бизнес-процессами, то есть основной акцент направлен на достижение наибольшей эффективности работы организации. На основании того, что около 80-85% операций бизнес-процессов являются типично повторяющимися, для них составляется подробный регламент действий.

Так, в процесс основной деятельности может быть настроен максимально эффективно, при этом руководитель включается в процесс только при возникновении каких-либо нестандартных ситуаций или проблем. Исходя из этого, можно говорить о систематизации деятельности компании, что проявляется в возникновении двух основных эффектов:

1) в связи с тем, что структура управления опирается на структуру существующих на предприятии бизнес-процессов, уменьшается количество уровней управления и подчинения;

2) эффективность управления возрастает за счет увеличения норм управляемости (рис 1).

При принятии решений об открытии новых филиалов следует учитывать готовность главной компании к такому преобразованию. Анализ готовности производится по четырем уровням: управленческому, финансовому, маркетинговому и процессному.

Основные задачи при организации управления:

– разработка формализованной технологии открытия новых подразделений;

– организация контроля всех аспектов деятельности филиалов.

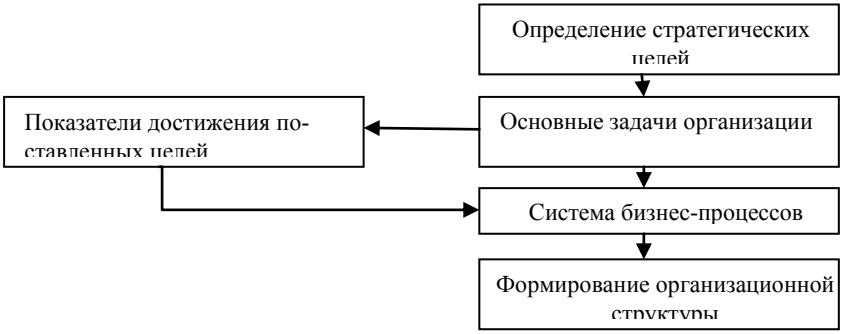


Рисунок 1 – Этапы проектирования системы управления[50].

Как говорил Ильин А.Е.: «Основной акцент в решении этих задач состоит в том, что для построения сетевой структуры необходим переход к процессному управлению (если это не было сделано до этого), поскольку функционально-иерархический принцип не сможет организовать деятельность наиболее эффективным и наименее затратным способом. Наиболее рациональное решение состоит в переносе уже формализованных бизнес-процессов, регламентация которых была произведена на втором этапе. Это позволит решить большую часть организационных вопросов, а также эффективно организовать управление подразделениями благодаря высокой степени самостоятельности при принятии типовых решений по адаптации к существующей внешней среде.

При этом зачастую в комплексе используются три инструмента:

– модель управления подразделениями, основанная на процессном подходе и определяющая меру самостоятельности филиалов;

[50] Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом. – 2008. – С.27

– адаптивная и отвечающая требованиям внешней среды оптимальная структура;

– разработанные в центре нормативные документы и инструкции, регулирующие работу подразделений сети[51]».

Нужно сказать, что необходимо решить, каким образом можно обеспечить высокий уровень стандартизации каждого процесса и одновременно оставить возможность филиалам быстро реагировать на различные изменения. Для получения списка процессов подлежащих стандартизации можно использовать следующую схему (рис. 2).

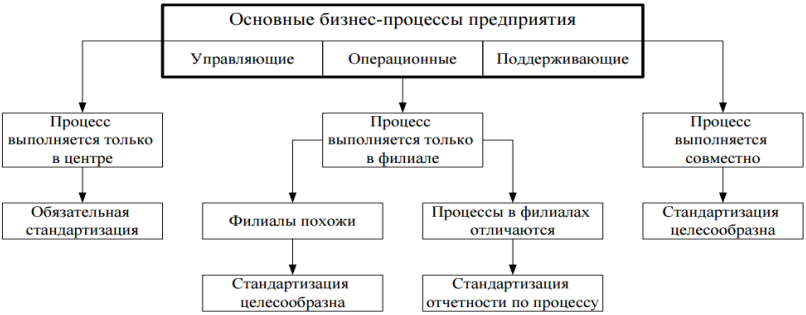


Рисунок 2 – Подбор бизнес процессов, подлежащих стандартизации

Рассмотрим пример бизнес-процессов на кондитерском предприятии Кыргызской Республики ОсОО «Кондитерский Дом «Куликовский»».

Производственный процесс в компании «КД «Куликовский» протекает в двух цехах, в каждом из которых выполняются следующие операции:

1. Цех 1 – взбивается тесто, разливается по формам и выпекается;
2. Цех 2 – приготавливается рисовальная масса и масленый крем, наносится рисунок и масленый крем.

ОсОО «Кондитерский Дом «Куликовский» сегодня это:

– стабильная поставка товаров,

– высокое качество товаров ведущих мировых производителей,

– максимально удобная для клиентов логистика,

– продуманная политика ценообразования,

– прогрессивная система скидок,

[51] Чукарин, А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией. – 2016. – С. 12.

– собственная служба доставки.

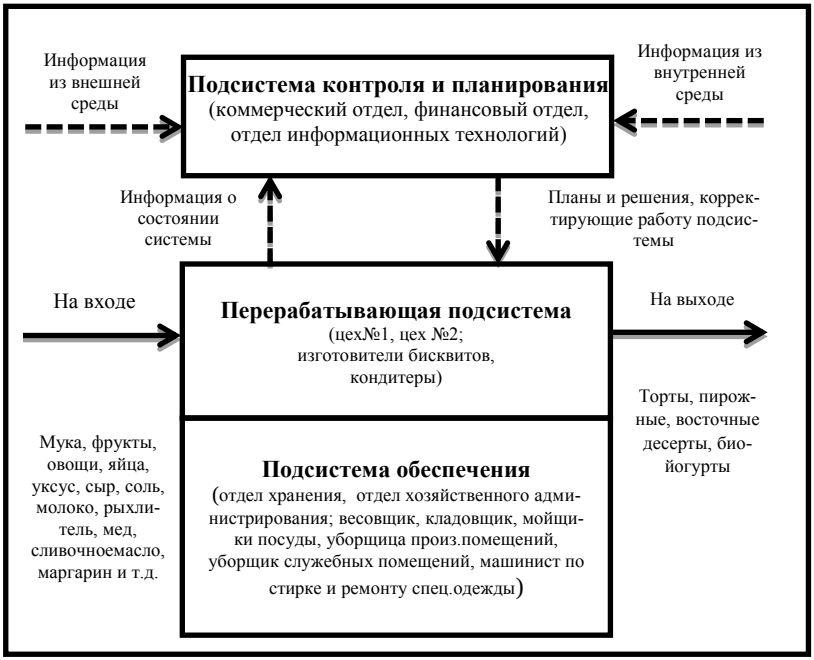


Рисунок 3 – Операционная система предприятия

Своевременность поставок, автоматизированный учет и планирование складских запасов стали возможны благодаря широкому кругу поставщиков, которых приобрела компания за годы работы на рынке. С ними подписаны дистрибьюторские соглашения, что гарантирует прямые поставки по ценам производителя, а, следовательно, клиенты компании получают уникальную возможность покупать качественную продукцию по минимальным ценам.

Коммерческий отдел занимается продвижением продукции на рынке, маркетинговыми исследованиями, связями с общественностью, изучением потребительских предпочтений. По итогам маркетинговых исследований коммерческий отдел определяет потребительский спрос. После определения спроса строятся планы производства на предстоящий год. Эти планы передаются в финансовый отдел, где корректируются. Корректировка происходит из-за ограниченности ресурсов предприятия и из-за определения оптимального объема производства каж-

дой номенклатуры. После корректировки план производства передается перерабатывающей подсистеме.

В Кондитерском Доме «Куликовский» используется параллельно-последовательный вид движения в производственном процессе, который достаточно оптимален по трудоемкости и трудовым затратам.

Построим схему движения товарной продукции в «КД «Куликовский».

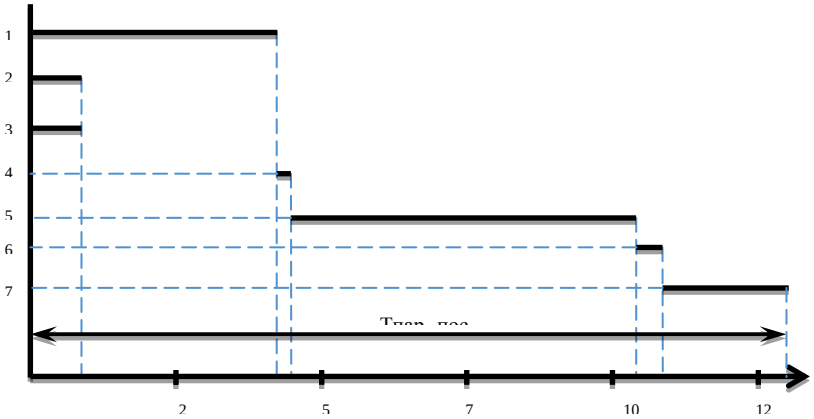


Рисунок 4 – Параллельно-последовательное движение товарной продукции в ОсОО «Кондитерский Дом «Куликовский»

Обозначения операций (рис 4.):

1. Взбивание теста (40 мин)
2. Приготовление масленого крема (15 мин)
3. Приготовления рисовальной массы (10-15 мин)
4. Разлив теста в формы (2 мин)
5. Выпечка (30-60 мин)
6. Нанесения масленого крема (5мин)
7. Нанесения рисунка (15-20 мин).

На рисунке 4 наглядно продемонстрировано, какие операции выполняются параллельно, а какие последовательно. Как видно, параллельно выполняются 3 операции (взбивание теста, приготовление масленого крема, приготовления рисовальной массы). После выполнения этих трех операций, следующие операции выполняются последовательно, т.к. для выполнения новой операции нужно завершить предыдущую (чтобы выпечь полуфабрикат, нужно сначала взбить тесто и разлить его по формам и т.д.).

Своевременность поставок, автоматизированный учет и планирование складских запасов стали возможны благодаря широкому кругу поставщиков, которых приобрела компания за годы работы на рынке. С ними подписаны дистрибьюторские соглашения, что гарантирует прямые поставки по ценам производителя, а, следовательно, клиенты компании получают уникальную возможность покупать качественную продукцию по минимальным ценам. Товары реализуются оптом и в розницу.

По данной схеме мы можем оценить длительность производственного цикла одного бисквитного торта, которая составляет:

$$Т_{пар\text{-}пос} = 120 – 130 \text{ мин}$$

По стандартам «Халяль», такое время (120-130 мин), является оптимальным для производства одного бисквитного торта.

Готовая продукция компании храниться на складе готовой продукции внутри холодильных камер, т.к. кондитерские изделия быстро портятся. Внутри этих камер поддерживается постоянная температура для более длительного хранения готовой продукции, без ее порчи.

На предприятии существует специальная лаборатория, которая берет образцы продукции и делает проверку на микробиологию и содержание элементов, которые не должны содержать продукты. Проходит входной контроль качества сырья. На выходе, после приготовления конечного кондитерского изделия также проводится контроль. Перемещается продукция в специальных холодильниках таким образом, что товар доходит до потребителя в отличном внешнем виде и идеальном качестве.

Предприятие получило международный стандарт и сертификат ISO22000[52]. Это первый международный стандарт, на основании которого можно внедрить и сертифицировать систему менеджмента безопасности пищевой продукции. В нём рассмотрены вопросы информирования, управления системой и контроля рисков для пищевой безопасности.

Основой подготовки бизнес-процессов на предприятии являются планирование и контроль, которые должны охватывать все этапы подготовки производства, начиная с разработки технического задания и кончая: выпуском опытных партий изделий или первых промышленных серий в производстве.

[52] ISO 22000 – серия международных стандартов на Системы менеджмента качества в области безопасности пищевой продукции.

Наличие такого комплексного плана подготовки производства позволяет обеспечивать организованное и своевременное проведение работ по созданию новых видов продукции.

Для того, чтобы рационально использовать ресурсы для построения процессного управления на предприятии рекомендуется учесть следующие моменты:

– выделить основные критерии бизнес-процессов: цели процесса, максимальный и минимальный результат, показатели, участники и т.п.;

– разработка действий (алгоритма) по достижению поставленных целей предприятия, определить в данном алгоритме роль бизнес-процессов;

– подбор для выбранных действий необходимых инструментов и методов.

На предприятии постоянно внедряется новая продукция. В компании существует экспериментальный цех, который занимается внедрением новшеств. На фирме присутствует французский кондитер, который осуществляет воплощение идей в конечный продукт.

На данный момент предприятие собирается запустить в серийное производство мороженого с разными вкусами.

Предприятие позиционирует себя как фирма, выпускающая исключительно натуральную продукцию, без искусственных добавок. Идея нового продукта создается путем «мозгового штурма».

Необходимо отметить, что перед тем как внедрить бизнес-процесс в организацию необходимо запустить новый продукт, который проходит по следующим этапам:

1. Идея (продукт).
2. Разработка технологии (производство).
3. Изготовление (производство).
4. Проба, дегустация (сотрудники).
5. Сбор отзывов о новинке: состав, вкус, оформление.
6. Доработка продукта (ингредиенты, оформление, упаковка).
7. Проведение фотосессии: продукция в целом виде, в разрезе.
8. Подготовка описания продукта для продвижения (ингредиенты, преимущества продукта, условия хранения, сроки хранения – это же текстовка для Торговых Агентов) – листовки с изображением продукта и описанием.
9. Внесение товара в номенклатурный ряд компании (наличие штрих-кода, цены на товар).
10. Размещение информации на сайте.
11. Параллельно – реклама в СМИ (бегущая строка, радио).

12. Продвижение продукции по фирменным точкам с сопровождением дегустации (дегустируют продукцию продавцы, обучаются продвижению товара).
13. Оповещение посетителей фирменных точек – размещение в магазинах плакатов, листовок, воблеров и прочее.
14. Проведение дегустации продукта клиентами (поочередно в каждой точке или параллельно). Дегустацию проводят торговые агенты.
15. Продвижение продукции по торговым точкам с сопровождением продукции и раздачей информационных листовок. Раздача дегустационной продукции по торговым точкам категории А.

Для более уточненного расчета предприятию необходимо разработать план расширения деятельности предприятия, определить необходимые приоритеты выполнения первоочередных работ, определить основные статьи расходов, разработать калькуляцию сметы затрат, определить общую сумму расходов для реализации перспективного плана, определить источники финансирования, провести технико-экономическое обоснование проекта, рассчитать ожидаемую экономическую эффективность предлагаемых новшеств и определить срок окупаемости вкладываемых финансовых средств.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что использование процессного подхода целесообразно и актуально на всех стадиях развития предприятия, начиная от малых организаций и заканчивая сетевыми структурами. При этом, как построение новых бизнес-процессов, так и оптимизация существующих требует ряда специальных подходов, а также качественного анализа текущей ситуации в совокупности с учетом стратегических и тактических целей и задач предприятия.

Мукашова Нурзат,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ, направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

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

Анализ факторов конъюнктуры рынка: обзор рынка кредитования в Кыргызской Республике

Банковский сектор республики активно развивался с момента обретения независимости Кыргызстана. Сектор в целом показывает широкое и динамичное развитие. Об этом можно судить по экономическим показателям, которые из года в год растут.

Наиболее востребованными валютами в Кыргызстане являются сомы и доллары. На эти валюты приходится 99,6 % общего рынка кредитования физических лиц. По различным статистическим данным, количество выдаваемых кредитов, и сумма выдаваемых кредитов растут, делая кредитный портфель банков все более и более крупным.

Однако, несмотря на активный рост, рынок кредитования имеет свои тенденции, как положительные, так и отрицательные. Остановимся на основных факторах, которые повлияли на развитие рынка банковского кредитования. К таким факторам можно отнести:

1. В первую очередь следует отметить фактор высокого спроса на кредитные ресурсы. Население стало более платежеспособным, что позволяет людям брать кредиты. Хотелось бы наглядно показать динамику объёма кредитов, выданных всеми банками[53].

[53] Веб-сайт Национального банка Кыргызской Республики. Кредиты коммерческих банков на конец периода. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http:// www.nbkr.kg/ Раздел/Статистика/Банковская статистика/Кредиты коммерческих банков, на конец периода

Таблица 1 – Общий объём кредитов с февраля 2009 по февраль 2017 г

Период	2009	2011	2013	2015	2017
Общий объём кредитов	25 055,0	26 854,8	41 024,7	79 471,5	92 619,1
В нац. валюте	8 826,1	11 891,3	18 661,1	32 909,9	51 196,4
В ин. валюте	16 229,0	14 963,5	22 363,6	46 561,6	41 422,8

Как видно из таблицы, объем кредитования растет из года в год.

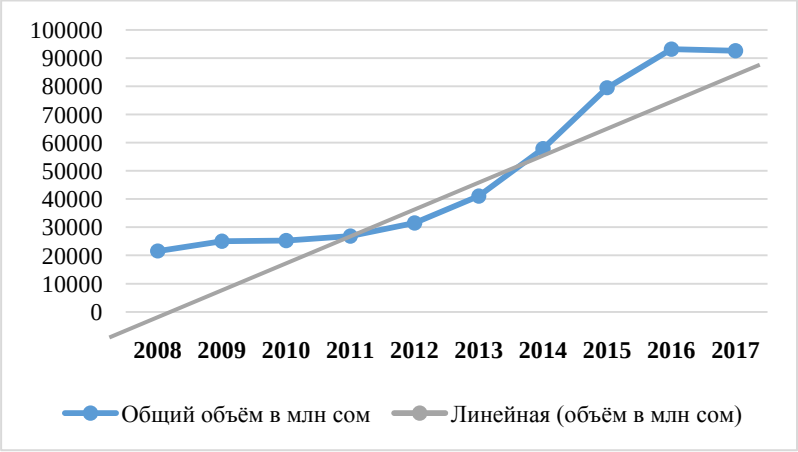


Рисунок 1 – Общий объем кредитов

В соответствии с рисунком, рост наблюдается даже после революции в 2015 г. Практически шестикратный рост за 9 лет свидетельствует о том, что банковский сектор развивается, а НБКР ведет достаточно либеральную политику, что позволяет обеспечить рост и привлекательность рынка и уберечь его от провалов.

Если рассмотреть рынок кредитования по валютам, то и здесь зафиксирован рост в динамике (рис. 2).

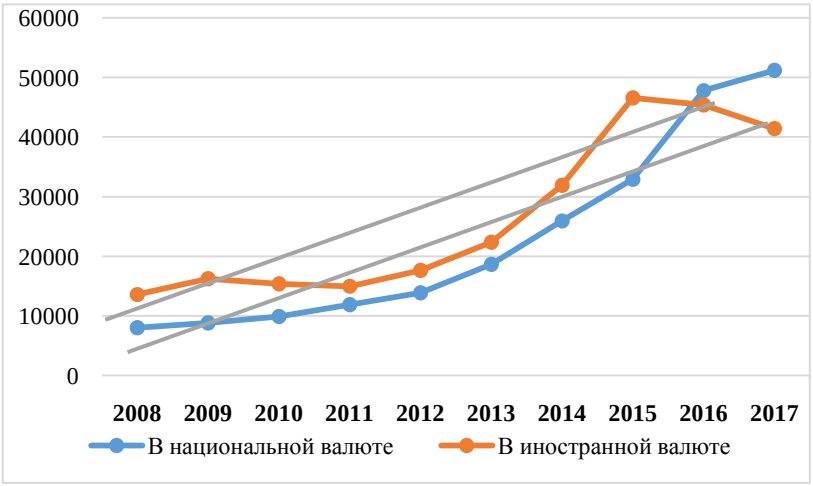


Рисунок 2 – Рынок кредитования по валютам

Как видно из рисунка 2, абсолютно стабильно растет рынок кредитования в национальной валюте и зафиксировано падение кредитов в иностранной валюте. Все это объясняется большим доверием к национальной валюте, в виду того, что с сомовыми кредитами проще расплатиться, так как они более стабильны, по сравнению с долларом. Курс иностранной валюты же зависит от многих факторов, поэтому рисков больше.

Ещё одной причиной снижения объема кредитов в иностранной валюте является запрет для граждан на долларовые займы с февраля прошлого года, но на раннее выданные кредиты данный запрет не распространяется.

В структуре кредитного портфеля преобладают спрос на кредиты по следующим отраслям (рис. 3) [54]:

[54] Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http:// www.stat.kg (дата обращения: 23.04.17)

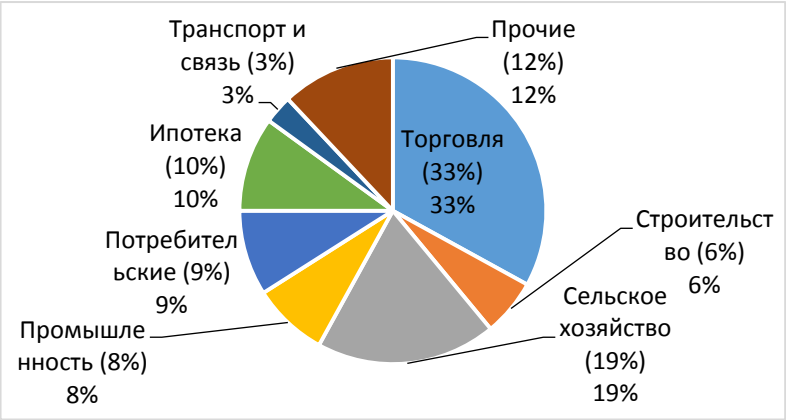


Рисунок 3 – Структура кредитного портфеля по отраслям

Как видно из рисунка 3, значительная доля кредитных размещений приходится на торговлю и коммерцию, сельское хозяйство и прочие кредиты. Их удельный вес на 31 января 2017 года составил 67%.

Но, не смотря на растущий из года в год объём кредитов, проблема нецелевого использования кредитов на пике актуальности.

2. Благотворное влияние на конъюнктуру рынка оказало усиление конкуренции среди банков, как в количественном, так и в качественном показателе. Банки стремятся предлагать юридическим и физическим лицам как можно более гибкие и выгодные условия.

Так, на сегодня в Кыргызстане действует 25 коммерческих банков и их 325 филиалов, 869 сберегательных касс, из которых 17 с участием иностранного капитала. Коммерческие банки считаются универсальными в зависимости от деятельности. Из 25 коммерческих банков 2 банка считаются государственными с участием 100% акционерного капитала[55].

3. Процентные ставки так же влияют на динамику банковского рынка.

В Кыргызстане процентные ставки кредитования меняются в зависимости от коммерческого банка, так на сегодня процентные ставки по кредитам в национальной валюте варьируются в пределах 19-28 процентах, в иностранной же в пределах 12-21 процентах.

[55] Национальный банк Кыргызской Республики. Тенденции развития банковского сектора. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http:// www.nbkr.kg/ (дата обращения: 23.04.17)

По данным главного финансового регулятора средневзвешенные процентные ставки коммерческих банков менялись следующим образом (табл. 2)[56]:

Таблица 2 – Средневзвешенные ставки в сомах и в иностранной валюте в период с февраля 2009 по февраль 2017 года

Период	2009	2011	2013	2015	2017
Средневзвешенная ставка	21,86	20,86	19,96	17,91	17,50
В национальной валюте	23,98	22,63	22,65	19,82	21,86
В иностранной валюте	19,74	19,09	17,27	16,00	13,13

Как видно из таблицы, средневзвешенная ставка за эти годы то поднималась, то опускалась, но в итоге в 2016 году пришла на тот же уровень, что и 8 лет назад, однако в 2017 году вновь наблюдается снижение до 17,5%. Линия тренда свидетельствует об общем снижении средневзвешенной ставки (рис. 4).

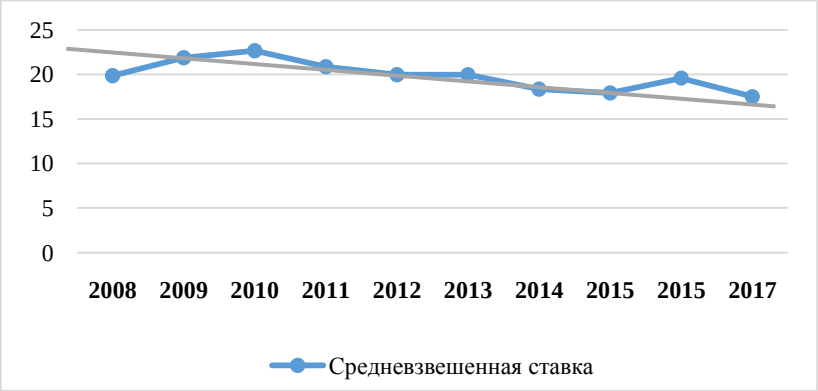


Рисунок 4 – Средневзвешенные ставки коммерческих банков

[56] Национальный банк Кыргызской Республики. Кредиты коммерческих банков, на конец периода. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http:// www.nbkr.kg/Раздел/Статистика/Банковская статистика/Кредиты коммерческих банков, на конец периода (дата обращения: 23.04.17)

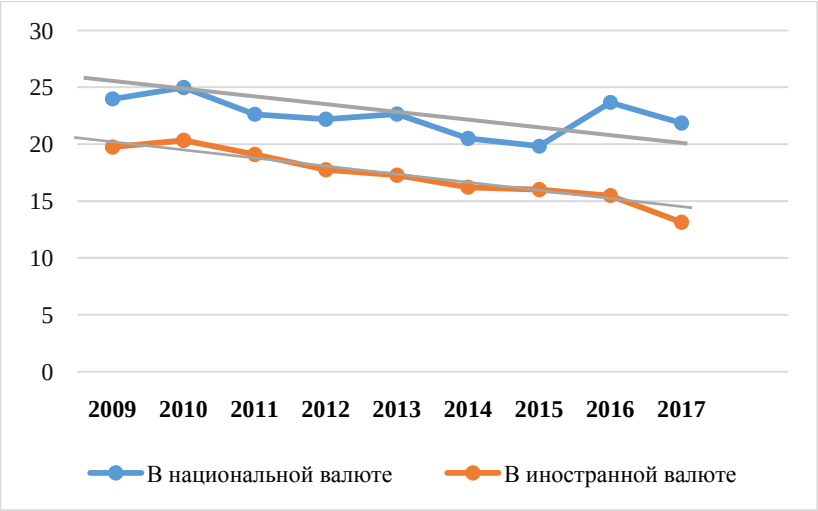


Рисунок 5 – Средневзвешенные ставки в национальной и иностранной валютах

Оба тренда свидетельствуют о снижении ставок в динамике. Скачки ставок в национальной и иностранной валюте связаны с политикой НБКР и спросом на ту или иную валюту. Усиление конкуренции также ведет к снижению ставок и способствуют увеличению спроса на кредит. НБКР часто пользуется валютными интервенциями, чтобы регулировать количество валюты на рынке. Дефицит и профицит наличности также отражается на ставках банков.

В нашей стране самые высокие процентные ставки по кредитованию наблюдаются в микрофинансовых компаниях. Так за последние 10 лет процентные показатели микрокредитования менялись в пределах от 31% до 39%.

Высокие процентные ставки в Кыргызстане делают население страны более бедным, мешая тем самым, развитию страны в целом. Поэтому были изучены причины существования высоких процентных ставок. Было установлено, что одной из важнейших причин явилась причина высокого спроса на кредитные ресурсы, то есть превышение совокупного спроса над совокупным предложением. Также нестабильность национальной валюты, и ситуации в целом, на сегодняшний день ожидания девальвации национальной валюты вынуждают банки выдавать кредиты по высоким процентным ставкам.

4. Политика Национального Банка Кыргызской Республики (НБКР) является еще одним немаловажным фактором, влияющим на рынок кредитования и на рынок банковского сектора в целом.

Для развития рынка кредитования в Кыргызстане можно предложить следующие *рекомендации.*

Для дальнейшего роста и процветания рекомендуется продолжить проводить валютные интервенции до тех пор, пока требует конъюнктура. Конъюнктура же может поменяться при достаточной долларизации экономики. Также и поступления иностранной валюты могут благотворно сказаться для рынка, однако это не зависит от НБКР.

Для гармоничного развития также рекомендуется проводить работу по повышению финансовой грамотности населения, которое не всегда понимает решения НБКР, и само не понимая того спекулирует рост иностранной валюты. Финансовая неграмотность населения также становится причиной проблемы возврата кредитов. Для повышения финансовой грамотности необходимо создание стратегии повышения финансовой грамотности населения.

Также видится актуальным, продолжить привлекать денежные средства населения в банковскую систему для развития безналичных розничных платежей и развития инновационных банковских продуктов. А для привлечения денежных сбережений, в первую очередь, необходимо улучшить систему защиты депозитов.

Ещё одна немаловажная задача коммерческих банков, микрокредитных организаций, и конечно же государства – это снижение процентных ставок. Снижение процентных ставок способствовало бы развитию благосостояния населения вместе с ним и развитию государства.

Исходя из выше сказанного кредиты должны были быть доступны для всего слоя населения, а на сегодня это роскошь только для богатого слоя населения.

Для снижение процентных ставок на кредитные продукты необходимо принятие комплексных мер, в том числе, обеспечить стабильность на микро и макроуровне; предоставить налоговые льготы; снизить риски при кредитовании; открыть гарантийные фонды; создать эффективную правовую базу для защиты прав потребителей. А в первую очередь, на мой взгляд государство должно создать новые рабочие места, дать пожизненную гарантию обеспечением рабочими местами. Ведь если будет работа и стабильная заработная плата будет и гарантия возврата кредита, что повлияет и на успешность банковского сектора.

Цай Яна,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ направления «Менеджмент» (программа «Международный менеджмент»)

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

Интеграция менеджмента отечественных предприятий в условиях глобализации

Глобализация, воспринимается в наше время, как новое качество взаимозависимости и взаимосвязанности всего человечества, а также играет важную роль в дискуссиях как социологов, так и политиков и экономистов. Конечно же, она не смогла обойти стороной деятельность различных предприятий, и что естественно, перед каждым руководителем стали возникать проблемы, с которыми ранее им не приходилось сталкиваться. В связи с чем, влияние процесса глобализации на менеджмент, является актуальным вопросом на сегодняшний день.

В качестве главных и наиболее характерных решающих факторов глобализации можно выделить следующие виды[57]/:

1. *Рыночные* факторы, которые касаются непосредственно глобальных рынков и глобальных стратегий конкуренции.
2. *Финансовые* факторы, которые связанны с глобальным передвижением капиталов, денег и перемещением собственности.
3. *Технологические* факторы, которые относятся к глобализации исследований, внедрению инноваций и технологий.
4. *Правовые* ***и*** *политические* факторы, которые затрагивают проблемы, связанные с приведением правового регулирования к единой общей форме, методами управления в глобальном масштабе и интегра-

[57] Козлов И Глобализация и менеджмент [Электронный ресурс] // URL: http://edumarket.ru/library/management/18654/

цией социальных, экономических и политических систем в универсальную мировую систему.

5. *Культурные* факторы глобализации, которые характеризуются сближением стилей жизни и моделей потребления в мировом масштабе и универсализации сознания и культуры.

6. *Экологические* факторы, которые характеризуются состоянием окружающей среды и взаимоотношением человека с ней.

Традиционные ценностные критерии общества частного потребления (личный успех и богатство, прибыль и захват рынка, и т.п.) пришли в противоречие с таким требованием, как сбалансированность окружающей среды развития экономики и самого человека. Произошло признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса, как перед всем обществом, так и перед отдельными людьми, которые работают в организации.

В условиях процесса глобализации бизнеса, менеджерам необходимо развивать свои умения и навыки в разрешении самых актуальных вопросов в условиях различного множества культур. Стало важным решение проблемных ситуаций с помощью преодоления культурных границ между компаниями, а не только функциональных. Успешность компаний будет зависеть от того, какие будут использоваться методы и возможности выявления тех точек соприкосновения, которые зависят от принадлежности людей к той или иной культуре.

В последнее время теория менеджмента пополняется разработками, которые непосредственно касаются процессов развития конкурентных преимуществ компаний. Если ранее можно было говорить только о том, что предлагались отдельные гипотезы о влиянии менеджмента на экономические результаты компаний, то на данный момент имеется концепция планомерного роста конкурентоспособности. Ядром новой теории являются способности организации. Организационные способности необходимы для модификации бизнеса, т.е. для преобразования всей системы производства с целью получения конкурентных преимуществ над другими компаниями. Способности подвергаются рассмотрению, как свойство организации, которое заключается в эффективном использовании своих ресурсов. Правда эффективность рассматривается как получение новых рыночных результатов за счет рационального применения как внутренних, так и внешних ресурсов.

Развитие способностей организации заключается не только в обучении работников, повышении их уровня компетенции. Крайне необходим коллективный опыт совместной деятельности по внедрению нововведения. С этой целью необходимо приобрести опыт в эксперименте по изменению «репертуара» путем реконфигурации и рекомбина-

ции ресурсов и рутин *(под рутинами понимаются стандартизованные действия работников)*. Такой эксперимент поможет увеличить способности компании к освоению нового знания и к трансформации организации[58].

На рисунке 1 изображены основные виды организационных способностей и их краткая характеристика.

Различают следующие основные виды организационных способностей:

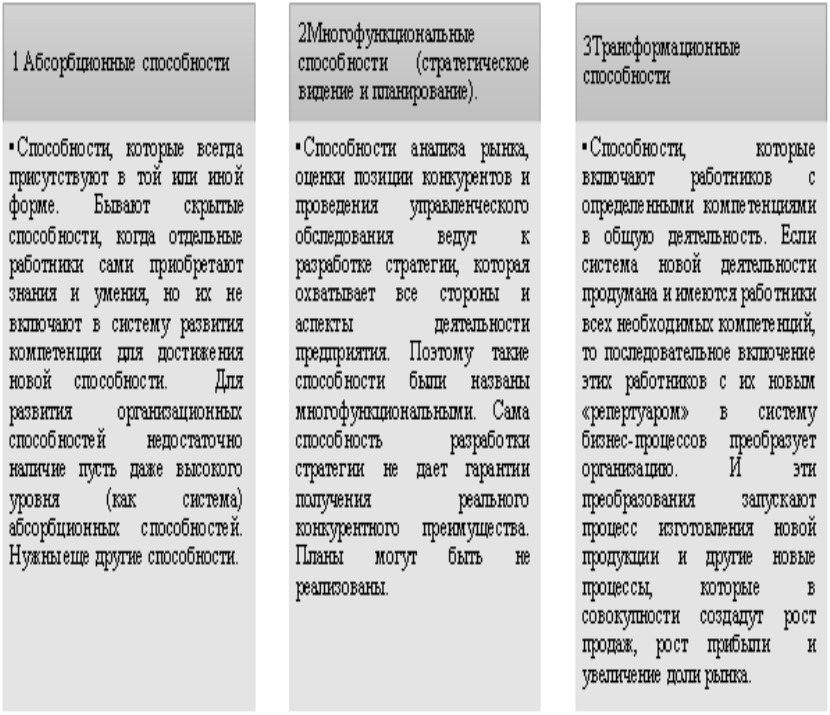


Рисунок 1 – Основные виды организационных способностей

КД «Куликовский» является одной из ведущих компаний Кыргызстана и одна из немногих, кто ищет постоянного развития и улучшения во всех сферах своей деятельности, а также расширяется за счет

[58] Болотов С. П. Развитие менеджмента в условиях глобализации [Электронный ресурс] // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. URL: http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-4/5.htm

открытия новых фирменных магазинов на территории КР и выхода на рынки других стран в условиях всемирной глобализации.

КД «Куликовский» был основан в 1991 году. На сегодняшний день, ассортимент компании включает почти 200 наименований десертов, которые выпускаемых под пятью различными торговыми марками: «Классические торты и десерты», «Сладкая Европа», «Мир восточных десертов», «ChocoLand» и «Семейные традиции»[59].

Выход на рынки стран ЕАЭС, является очень актуальным вопросом для многих производителей Кыргызстана. По сравнению с другими отечественными компаниями кондитерский дом «Куликовский» еще раньше сориентировал курс на экспорт и меньше чем за год открыл четыре фирменных магазина в России и 12 в Казахстане.

Проект по развитию экспортного потенциала КД «Куликовский» запустил еще в 2012 году, и первый фирменный магазин в Алматы открылся уже летом 2014 г. Выход на рынки других стран оказался непростым и довольно трудоемким. Он потребовал от предприятия модернизации технологических процессов, улучшения контроля качества, увеличения производственных мощностей, прохождения сертификации и дополнительного обучения персонала.

Сертификат соответствия был получен всего за 15 дней, отправив продукцию на экспертизу в Казахстан. В 2016 году сертификат соответствия был продлен еще на три года. По каждой из семи товарных позиций было оплачено около 1 тыс. долл.

Довольно большие усилия и затраты потребовались для изменения производственных процессов. Чтобы подготовиться к ЕАЭС, за два с половиной года КД «Куликовский» дополнительно вложил в производство более 200 тыс. долл. Были перестроены помещения, заменены вентиляционные системы, трубы, окна и многое другое.

Но еще сложнее обстояли дела с освоением новых рынков, где достаточное количество других сильных конкурентов. Для этого предпринимателю, в первую очередь, необходимо показать преимущества и уникальность продукта компании. Кроме всего прочего, товар должен конечно же иметь качественный состав, привлекательный, интересный дизайн и узнаваемый бренд, также, что немаловажно должен быть безопасным, хорошо маркированным и упакованным. КД «Куликовский» в свою очередь работает над каждым из этих компонентов, выпуская такую продукцию, которая состоит исключительно из натуральных ингредиентов.

[59] КД «Куликовский» Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: http://kulikov.com/about

«Меня больше волнует качество нашей продукции, дизайн, упаковка, маркетинг, нежели открытие таможенных границ. Если бы наша страна не вошла в ЕАЭС, наша продукция все равно продавалась бы в Казахстане и России. Сегодня нас больше беспокоит ситуация с падением курса российского рубля, что приводит к снижению конкурентоспособности отечественной продукции. Но на эти процессы мы, бизнесмены, никак повлиять не можем. Когда у меня просят совета относительно ЕАЭС, я говорю, что нужно убрать страхи, фантазии, иллюзии, прекратить жаловаться и ждать манны небесной. Надо работать и находить финансирование. От предпринимателей требуется развивать человеческий и финансовый капитал, а от государства – обеспечивать безопасность и условия для ведения бизнеса», – резюмировал Д. Гайворонский.

Для возможности выхода на рынки России и Казахстана продукция КД «Куликовского» прошла все процедуры оценки, установленные в технических регламентах ЕАЭС.

Показатели отрасли с каждым годом снижаются, большими темпами импорт вытесняет местных производителей. Да и ситуация с курсами рубля и тенге способствует «добиванию» местного производства. В 2015 году из-за падения курса рубля КД «Куликовский» пришлось уйти с российского рынка, так как продукция компании стала просто неконкурентоспособной из-за курсовой разницы между сомом и рублем.

В 2016 году такая же участь чуть не настигла компанию в Казахстане. Тенге обесценился в два раза, а сом лишь на четверть, что довольно сильно ударило по компании из-за курсовой разницы. КД «Куликовский» пришлось поднять цены в Казахстане (вернее, выровнять их по курсу).

Товар, который выходил с фабрики в Бишкеке, в цене естественно не поднялся, а вот на территории Казахстана из-за курсовой разницы компании пришлось его удорожать. Получается, что в Бишкеке никакой дополнительной выгоды копания не получила, а казахстанцы стали платить большую цену за кондитерские изделия.

Можно было предположить, что в таких условиях, продажи в Казахстане рухнут и компании придется уйти с рынка. Но КД «Куликовский» стойко выдержал этот момент и лояльность клиентов Казахстана не была утеряна, так как компания различными действиями и способами в течение всего года доказывала высокое качество своей продукции. Такие методы были использованы для того, чтобы показать, что компания хоть и не совсем теперь может конкурировать по цене с производителями кондитерских изделий Казахстана, но зато отвечает за высокое качество произведенной продукции.

Директор по маркетингу кондитерского дома «Куликовский», Олеся Кущенкова рассказала, что у компании был заключен договор с алматинскими партнерами на дистрибуцию продукции, но недавно он был расторгнут из-за нарушений.

По словам О. Кущенковой, в Алматы сейчас осталось всего 14 магазинов, в которых действительно продается продукция бишкекского кондитерского дома «Куликовский». Прежде в Алматы работал 21 магазин.

Если бы в Казахстане, как к примеру, в Москве, были бы производители, которые производят «кондитерку», аналогичную КД «Куликовский», то компания просто не смогла бы конкурировать с ними по цене, опять же из-за курсовой разницы.

Подобная картина наблюдается в Кыргызстане со всеми местными производителями. Но чиновники тут только страдают популизмом и во все горло кричат кругом об экспорте. Можно долго не анализировать, а посмотреть на такой продукт, как ГСМ, который в сомах в Казахстане стоит на 30-40% дешевле, чем в Кыргызстане.

12 сентября 2016 года, Кондитерский дом «Куликовский» – одна из первых отечественных компаний, которая вышла на рынок Китая.

В июне были открыты два фирменных магазина в городе Урумчи. Жители Китая, теперь также смогут наслаждаться вкусными, натуральными десертами, тортами и шоколадом, а также хлебобулочными изделиями – батонами с изюмом и орехами. Компания всегда стремится к улучшениям, и соответственно, чтобы качественная отечественная продукция была востребована и в других странах.

Как мы знаем, для работы на международном рынке, необходимо соответствовать всем стандартам. Поэтому КД «Куликовский» заблаговременно прошел ряд международных процедур. Например, для подтверждения качества продукции и соответствия всем процессам пищевой безопасности компания инициировала получение международного сертификата пищевой безопасности ISO 22000. Успешно пройдя все стадии проверок, в 2015 году компания получила сертификат. Эта система признана самым эффективным инструментом обеспечения безопасности производства пищевой продукции. Она охватывает всю цепочку, начиная от производства продукции и заканчивая упаковкой и маркировкой товара.

Как мы можем заметить, при выходе на международные рынке, в условиях всемирной глобализации, каждый управляющий сталкивается с определенным рядом проблем.

Глобализацию многие однозначно связывают с размыванием границ, нивелированием межнациональных различий и тому подобными

явлениями. Кому-то это представляется благом, но большинство склонно в той или иной степени видеть в процессах глобализации угрозу избыточной унификации, утраты для человека себя и возможности выбирать. Эта угроза отчасти реальна – но каждое действие, рождает противодействие. Например, массовый рост интереса к национальным кухням вызван во многом именно глобальным распространением сетей быстрого питания – как своего рода протест против «стандартной» еды. В каком-то смысле, именно негативные аспекты глобализации привлекают интерес людей к вопросам собственной «национальной идентичности»[60].

Какие же проблемы управления возникают перед руководителями?

На рисунке 2 можно увидеть основные проблемы, с которыми сталкивается менеджмент.

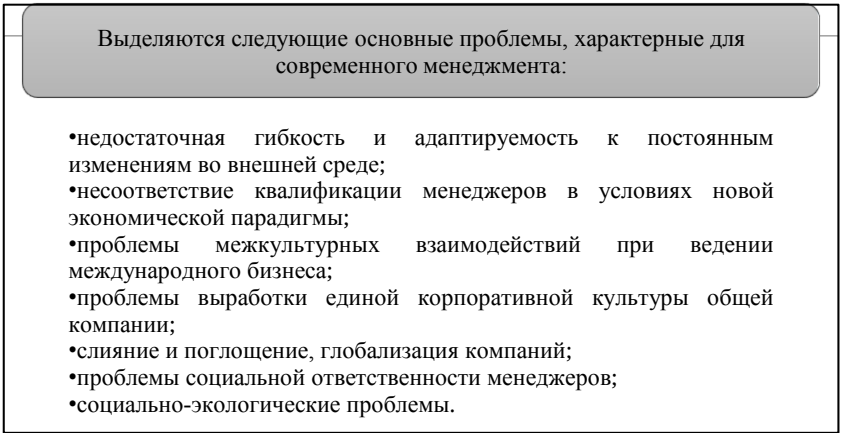


Рисунок 2 – Основные проблемы, характерные для современного менеджмента

1. *Первая проблема* связана с тем, что на предприятие влияет множество различных факторов: изменения в законодательстве, появление новых знаний и технологий, экономические факторы, ускорение прогресса. Тот объем знаний, которым владеет все человечество, увеличивается вдвое примерно каждые 5-7 лет, соответственно удваивается и количество новых возникших ситуаций, которые требуют адекватного

[60] Фуфаев М. Менеджмент в эпоху глобализации: управление различиями [Электронный ресурс]. URL: http://www.dbcltd.ru (дата обращения 19.04.2017)

решения. В связи с тем, что усложняется вся система общественных отношений (в том числе экономических, политических и социальных), которые составляют среду менеджмента организации, резко повышается значение факторов внешней среды.

Если организация не в состоянии подстраиваться к изменениям внешней среды, то ее деятельность попросту будет неэффективной и бесполезной. Но КД «Куликовский» всегда идет в ногу со временем, следя за изменениями в тенденциях и новых технологиях, внедряя новейшее оборудование, собирая и модернизируя лучшие рецепты, проверенные годами и по сей день не потерявшие своей актуальности.

Появляются проблемы организационных изменений. Под изменениями и нововведениями в организационном поведении понимается такой процесс обновления организации, который основан на внедрении различных инноваций в организационные процессы. Целью изменений является осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Усиление функции планирования и прогнозирования. Чтобы в организации повысить внутреннюю интеграцию и переключиться на более органичные процессы, необходимо конечно же уметь быстро реагировать на неожиданные изменения в неопределенной окружающей среде. Так как окружающая среда довольна изменчива, может показаться, что планирование в таких условиях бесполезно. Но в неопределенной среде планирование и прогнозирование на самом деле становятся более важными, повышая готовность организации к координированным быстрым ответным действиям.

2. *Вторая проблема* заключается в том, что внедрение новой экономической парадигмы обращает свое внимание на такие факторы, как самоорганизация, взаимоотношение в коллективе, лидерство, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, стиль руководства и реакция людей на изменения. Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах управления, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях.

Особые требования предъявляются к трудовым ресурсам, к расширению числа квалифицированных работников, которые должны обладать широким профессиональным опытом и знанием других функциональных сфер, представленных в глобальной организации, способностью устанавливать хорошие личные взаимоотношения в масштабе всей организации, богатым опытом общения и обмена информацией, способностью гибко мыслить с точки зрения взаимосвязей между под-

разделениями организации, способностью обучаться и применять полученные знания, восприимчивостью к различиям в культуре.

Несомненно, КД «Куликовский», можно назвать компанией, которая производит продукцию высокого качества. Сотрудники компании постоянно улучшают свои навыки, повышают квалификацию и не устают непрерывно обучаться. Соответственно, все сотрудники, начиная с младшего персонала заканчивая управляющим, являются высококвалифицированными работниками, которые обладают широким профессиональным опытом.

3. Третья проблема межкультурных коммуникаций связана с тем, что глобализация приводит к сближению и взаимопроникновению национальных деловых культур. Различие национальных деловых культур может привести к столкновению различных систем ценностей. Международный бизнес осуществляется на стыке различных культурных сред. Причиной многих трудностей в международном бизнесе служат не плохие экономические решения, а межкультурные противоречия. Конфликты происходят в силу разности менталитетов, а соответственно, разных подходов к управлению и организации, к проведению переговоров, к ведению бизнеса.

От международного менеджера конечно же требуются не только профессиональные навыки, но и межкультурная компетенция. Необходимо изучать культуры представителей других народов, знакомиться со спецификой национального менталитета других стран, их традиций и культурных особенностей. Знание межкультурного менеджмента поддерживает развитие фирм и необходимо для построения и поддержания долгосрочных отношений сотрудничества с иностранными партнерами по бизнесу.

При выходе на рынок Китая, были учтены культурные особенности данной страны и потребность населения, которую КД «Куликовский» хочет и может удовлетворить. Помимо кондитерских изделий, основной упор делается на хлебобулочную продукцию, производство которой осуществляется по индивидуальным рецептам.

4. Проблемы выработки единой корпоративной культуры компании могут возникнуть по причине формирования единого экономического пространства. На смену таким общепризнанным ценностям, как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят иные: участие, самоопределение, коллективность, раскрытие личности, творчество, интеллектуальный капитал. Быстрее всех поднимаются и развиваются компании, коллектив которых имеет хорошо развитую культуру. Основной целью корпоративной культуры является повышение эффективности деятельности всех сотрудников компании и бизнеса компании в

целом. Для достижения своих целей компания не только интегрирует усилия всех своих сотрудников, но также старается адаптироваться к внешней среде, в которой функционирует, создавая себе привлекательный имидж среди других организаций и общества в целом.

В КД «Куликовский» хорошо развитая корпоративная культура, которая дает возможность превратить коллектив в одну большую, слаженную команду. На предприятии между подчиненными и управляющими складываются уважительные и доверительные отношения, исходя из чего ясно, насколько высоко каждый сотрудник ценится компанией

5. *Пятая проблема*, является особенно актуальной, проблема организационной культуры в контексте трансформации организаций, например, при слиянии, поглощении небольших компаний крупными и превращении отделений компании в самостоятельные структуры. Вопрос трансформации организационной культуры является насущным для большого числа компаний.

Компании, стремящиеся к быстрому росту, укрупняются именно за счет слияний, ожидая грядущего увеличения оборотов. В качестве основной цели в сделках слияний и поглощений в большинстве случаев декларируется синергетический эффект. Такой эффект может возникать по различным причинам: экономия, обусловленная масштабами деятельности, комбинирование взаимодополняющих ресурсов, увеличение рыночной доли, экономия на издержках и т. д. В подобных условиях именно организационная культура способствует обеспечению стабильности, целостности «новой» организации, и усиливает приспособляемость к внешним факторам.

Процесс трансформации организационной культуры при слиянии следует проводить в несколько этапов:

1) Анализ ситуации. Необходимо провести анализ миссии компании, ее ценностей, также стандартов обеих сторон, с целью выявления чего-то общего, возможно схожего или различного. В случае если сходство окажется в большей части корпоративных норм и правил, то весь процесс слияния пройдет довольно быстро и безболезненно.

В ином случае на проведение трансформации будет необходимо больше времени и ресурсов, а также возможны негативные последствия. Поэтому такой анализ лучше проводить до слияния или поглощения компаний.

2) Обучение сотрудников. К примеру, при слиянии двух компаний, головной и регионального представительства будет организована стажировка сотрудников региональных компаний, где пройдет обучение корпоративной культуре, стандартам работы и т. д. В итоге все вопросы,

которые возникнут в региональной компании, будут решаться с учетом организационной культуры двух компаний.

3) Внедрение изменений. Данный этап проведения изменений на основании решений общего интеграционного комитета и с учетом обратной связи с сотрудниками компании. Четкая, понятная и своевременная информация из официальных источников будет способствовать формированию нужного настроя у сотрудников, снимет любые вопросы, которые возникнут в связи с изменением прежних условий и стандартов.

4) Привязка желаемого поведения к мотивации. Вводится система мотивации с наличием бонусов за соблюдение новых стандартов работы.

5) Оценка и контроль результатов изменений. Должна проводится оценка результатов изменений (различные опросники, анкеты).

6) Улучшение бизнес-идей. Предполагается внесение изменений в план осуществления трансформации, корректировки, включающие усовершенствование организации процесса изменений корпоративной культуры.

6. Шестая проблема. В связи с тем, что современная организация на сегодняшний день является довольно сложной частью окружения, которое включает множество различных составляющих, перед предприятием стоит важная проблема социальной ответственности.

С течением времени, наиболее важным и необходимым становится приоритет общественных интересов над индивидуальными, удовлетворение различных потребностей без ущерба для интересов окружающих.

К составляющим окружения можно отнести местное население, СМИ, потребителей, поставщиков, различные общественные движения, работников предприятий, партии, а также всевозможные союзы и держателей акций. Общественная среда может значительно повлиять на достижение целей организации, поэтому предприятием приходится находить баланс между чисто экономическими целями и экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Полагаясь на данную точку зрения, можно сказать, что каждое предприятие несет ответственность перед обществом, в котором функционируют, а также кроме обеспечения эффективности, занятости, прибыли и законности, предприятиям необходимо направлять какую-то часть своих усилий и ресурсов для решения различных социальных проблем, жертвовать средства на благо и совершенствование общества, или, например, оказывать спонсорскую помощь или заниматься благотворительной деятельностью.

КД «Куликовский» занимается благотворительностью и спонсорством, например, компания оказала помощь благотворительному фонду Help the Children-SKD, выступала партнером в проведении летнего лагеря «Путешествие во времени» для детей и подростков из малообеспеченных и многодетных семей, также Кондитерский дом дважды выступал спонсором кинопоказа мультфильма с сурдопереводом для детей с нарушением слуха в рамках проекта видеосервиса MEGOGO «Смотри как слышно».

Социальная ответственность и этика управления в современном представлении подразумевает, что одной из основных задач предприятия является удовлетворение нужд, потребностей и интересов потребителей более эффективными и более продуктивными способами, чем его конкуренты, при непременном сохранении и укреплении благополучия потребителей и общества в целом.

7. Седьмая проблема. Социально-экологические проблемы управления возникают в связи с ухудшающейся экологической обстановкой и загрязнением окружающей среды. В свою очередь, экологический менеджмент, является совместной управленческой деятельностью государственных, производственных и общественных структур, которые базируются на экологическом праве.

Перед руководящими лицами организаций стоит важная задача соблюдения установленных экологических стандартов: нормативов предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ в окружающей среде (воде, атмосферном воздухе, почве) и нормативов предельно допустимых уровней вредных физических воздействий на нее.

КД «Куликовский» соблюдает все стандарты, например, для подтверждения качества продукции и соответствия всем процессам пищевой безопасности компания получила международный сертификат пищевой безопасности ISO 22000.

Таким образом, управление должно учитывать все глобальные процессы, которые связаны со становлением мировой экономической системы и обострением противоречий с окружающей средой, с интересами современного и будущего поколений.

Мир менеджмента на современном этапе характеризуется своим разнообразием и подчинен обилию стоящих перед ним задач и факторов. От менеджеров требуются ряд определенных умений и навыков, т.к. в условиях перенаправления экономики, рационализации эксплуатации имеющихся ресурсов, а также активного участия в институционализации рыночных отношений в управлении необходимо применять инновационные методы менеджмента.

Безусловно, менеджмент является координатором функционирования предприятия, основополагающим механизмом эффективности и результативности деятельности, но, конечно, в управлении существует ряд проблем, с которыми сталкиваются менеджеры в рамках реализации своей профессиональной деятельности.

Интеграция производства и управления отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой предприятия. На макроэкономическом уровне управление должно учитывать глобальные процессы, связанные со становлением мировой экономической системы и обострением противоречий с окружающей средой, с интересами настоящего и будущего поколений.

То есть, как мы можем понимать, на сегодняшний день, все более приоритетным становится преобладание общественных интересов над индивидуальными, а также удовлетворение потребностей без ущерба для интересов окружающих. Стало необходимым признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса, как перед обществом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации.

Жусупова Асель,

студентка IV курса бакалавриата КРСУ, направления «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»)

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

Управление запасами на предприятии

Современный этап эволюции теории логистики и управления цепями поставок характеризуется повышенным интересом к логистическим функциям с целью повышения эффективности менеджмента при реализации логистической стратегии компании.

Известно, что логистические функции делятся на две группы: Первая из них связана с операционной деятельностью (транспортировка, складирование, грузопереработка и др.), а вторая – с координирующей и интегрирующей ролью логистики. Очевидно, что управление запасами является важнейшей из интегрирующих функций, которая представляет собой основу для ряда других координирующих функций, таких как контроль за выполнением заказов, межфункциональная и межорганизационная логистическая координация и др.

На сегодняшний день управление запасами – это наука, в которой разработаны и продолжают совершенствоваться модели и методы принятия решений, связанных с управлением и организацией логистических процессов в основных областях бизнеса, а именно: в снабжении, производстве и распределении.

Запасы, являющиеся необходимой материальной основой для производственной и коммерческой деятельности предприятий и организаций, представляют собой один из важнейших факторов обеспечения стабильности и непрерывности материального производства и услуг. Расходы, связанные с запасами, являются одной из основных составляющих себестоимости продукции и услуг, что определяет ее конкурентоспособность.

Понятие «запас» является многогранным и применяется к производственным и непроизводственным объектам, например, выделяются запасы полезных ископаемых, водные, лесные и др. в экономических науках выделяют информационные, финансовые и трудовые запасы, которые часто называют резервами.

По результатам опроса многих бизнесменов США, Европы и Японии, специалисты пришли к выводу, что применение методов логистики позволяет снизить уровень запасов на 30-70%. Изменения в подходах к определению потребностей и определению партий заказываемой продукции позволили повысить своевременность обеспечения материалами до 95-97%, сократить уровень готовой продукции на складах на 10-12%, сократить объем незавершенного производства на 20-30%, уменьшить количество нарушений сроков поставок на 30-35%.[61]

Затраты, связанные с запасами, включаются в качестве структурного элемента в состав логистических издержек. Уровень и доля затрат на запасы различаются в разных странах. В табл.1 приведены данные о структуре логистических затрат в разных странах.

Таблица 1 – Структура затрат на логистику разных странах, %[62]

Затраты	**США**		**Польша**	**Великобритания**	**Финляндия**	**Россия**	
	факт	**прогноз**				**факт**	**прогноз**
Транспортные расходы	40	62	45-50	41	36	45	54
Затраты на хранение	26	34	30-40	21	51	25	40
Затраты на содержание запасов	29	–	–	23	–	–	–
Административные расходы	5	4	15-20	15	13	30	6

Исходя из таблицы 1 можно сделать вывод, что в разных странах затраты на запасы в совокупности с затратами на хранение составляют от 30-50% логистических издержек. Очевидно, что во многих странах большое внимание уделяется снижению затрат, связанных с запасами.

[61] Управление запасами в цепях поставок. часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Лукинский [и др.] ; под общ. ред. В. С. Лукинского. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – С. 13

[62] Лукинский В.С., Лукинский В.В., Плетнева Н. Г. Логистика и управление цепями поставок. М. : Издательство Юрайт, 2016. С. 18

Формирование запасов связано с дискретностью поставок, случайными колебаниями в спросе (в различные периоды между поставками и их объеме) и изменениями, связанными с сезонностью спроса, повышением цен, инфляцией. На рис.1 можно увидеть основные экономические функции запасов.

Рисунок 1 – Основные экономические функции запасов.

Также можно выделить основные цели создания запасов на предприятии:

1. Повышение эффективности производства (снижение или ликвидация простоев оборудования, полное использование ресурса времени работы оборудования, уменьшение издержек производства, связанных с привлечением дополнительного оборудования, рабочих и др.);
2. Обеспечение обслуживания потребителей (запасы позволяют компенсировать сезонные колебания спроса и поставок, а также возможный рост продаж);
3. Страхование сбоев поставок, возникающих из-за срыва сроков, изменения объемов, неудовлетворительного качества и т.п.;

4. Экономия на оптовых скидках (закупка по сниженным ценам позволяет не только защититься от повышения закупочных цен, но и компенсировать затраты на хранение и снизить транспортные расходы).

Управление запасами изо дня в день становится все наиболее актуальной проблемой для каждого предприятия, так как уровень запасов влияет на затраты на производство и реализацию продукции, а соответственно и на конкурентоспособность продукции на рынке. Но, несмотря на все это предприниматели зачастую заказывают большое количество сырья или товаров, чем требуется на данный момент.

Во-первых, это связано с частой задержкой и не выполнения условий поставок поставщиком, что приводит к получения заказанных товаров не в установленные сроки. Во-вторых, возможность получить товар в неполном объеме и ассортименте, что вынуждает заказчика (в особенности посредников) хранить больший объем различных товаров у себя на складе. В-третьих, предоставление различных льготных условий и скидок, за счет крупной партии товаров. В-четвертых, транспортные, накладные и др. расходы остаются практически одинаковыми в независимости от объема партии. Поэтому возникает необходимость в сокращении этих затрат с помощью достижения оптимального баланса между объемом запаса, с одной стороны, а с другой – финансовыми затратами.

По мнению Дж. Р. Стока и Д. М. Ламберта, признаками плохого управления запасами являются[63]:

1. Возрастающее число задержек выполнения заказов;
2. Увеличение денежных инвестиций в запасы с сохранением числа задерживаемых заказов;
3. Высокая интенсивность оттока потребителей;
4. Увеличение числа отменяемых заказов;
5. Периодическая нехватка достаточного пространства для хранения запасов;
6. Ухудшение отношений с посредниками;
7. Большое число позиций номенклатуры устаревшей продукции

Управление запасами – одна из важнейших проблем производственного менеджмента, а задачи, решаемые менеджерами в этой области, непосредственно связаны с задачами управления производственными мощностями, так и с задачами производственного планирования.

[63] Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. М.: ИНФРА-М, 2005

Управление запасами направлено на разрешение двух ключевых проблем производственного менеджмента:

1. **удовлетворение запросов покупателей с помощью запасов** – чем больше запасы готовой продукции на складах, тем меньше вероятность ее отсутствия (возникновения дефицита), в тот момент, когда она потребуется заказчику;
2. **рациональное использование ресурсов организации** – запасы играют роль буфера между смежными производственными подразделениями, между предприятием и его поставщиками, согласовывая и координируя их работу в едином потоке и не допуская или, как минимум, смягчая отрицательные последствия возмущений этого потока.[64]

Главная цель управления запасами – нахождение такого уровня запасов, который помог бы компании работать наиболее оптимально и эффективно. Однако, существуют некоторые барьеры, которые могут повлиять на достижение цели управления запасами.(см.рис.2)

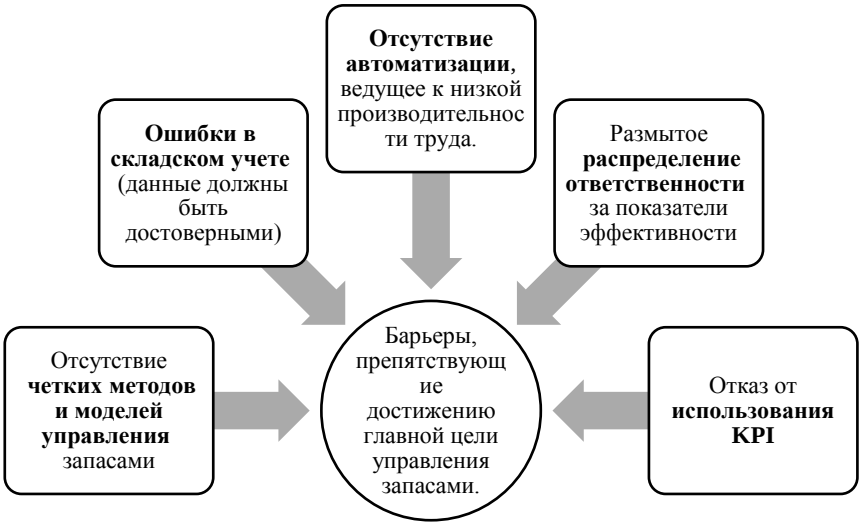


Рисунок 2 – Барьеры, препятствующие достижению цели управления запасами.

[64] Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. В. А. Козловского. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 574с.

Эффективное управление запасами дает возможность предприятию удовлетворять или превышать требования потребителей, формируя запасы, увеличивающие чистую прибыль. Следует отметить, что удовлетворение требований потребителей подразумевает как внешних потребителей, которые приобретают товары, так и внутренних, которые используют складированные товары внутри предприятия. Чистая прибыль в свою очередь увеличивается за счет повышения скорости оборачиваемости запасов. Определяя объем запасов, необходимых для удовлетворения требований клиентов, компания обеспечивает максимальную отдачу вложенных в эти товары средств.

Сам процесс управления запасами включает выполнение ряда операций, в том числе[65]:

1. Сбор и обработку информации о поставках;
2. Потребления и остатки товарно-материальных ценностей;
3. Прогнозирование потребности;
4. Выявление неликвидных, устаревших, излишних запасов;
5. Расчет основных параметров запасов;
6. Определение допустимого уровня дефицита;
7. Выбор технологии пополнения запасов;
8. Определение номенклатурного состава запасов и оптимального места их размещения в логистической цепи.

Существует достаточно много моделей, которые позволяют определить оптимальный уровень инвестиций в запасы и потому многие модели получили достаточное распространение на практике. Эффективность выбранного метода управления запасами компании может определить разницу между успехом в бизнесе и неудачей. Предприятия изо всех сил пытаются найти оптимальный баланс между избыточными запасами и ситуациями, когда необходимый товар отсутствует на складе. Производители, дистрибьюторы, центральные склады, оптовики, розничные продавцы и магазины держат огромное множество номенклатурных позиций. Каждая отдельная номенклатурная позиция (SKU) требует практически независимого управления. Однако лимитированность общего бюджета вынуждает менеджеров придерживаться единой политики для управления всеми позициями, а именно политики прогнозирования. Как правило, компания определяет уровень прогнозируемых продаж на период времени и количество товара, покрывающее этот уровень продаж. Такой

[65] Управление запасами в цепях поставок. часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Лукинский [и др.] ; под общ. ред. В. С. Лукинского. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – С. 17

подход, несомненно, приводит к негативным последствиям.(см. табл.2)[66]

Таблица 2 – Последствия при прогнозировании продаж на период времени и количество товара.

Излишки	Нехватки товара (Out-Of-Stock)
• Высокий уровень излишков сковывают оборотные средства. • Неликвидный товар списывается в убытки или распродается по заниженным ценам. Вдобавок к этому клиент привыкает покупать на распродажах и принципиально не покупает товар по обычной цене. • Физическое и моральное устаревание продукции. • Потеря гибкости в приспособлении к изменчивым вкусам и потребностям клиентов. • Маркетинговые расходы на сбыт неходовых товаров. • Съедается время и ресурсы компании. Большое количество запасов будет стоить вам лишних затрат на хранение, упорядочение, перевозку, аудит.	• Упущенные продажи вследствие нехватки высокооборачиваемых товаров, на которые есть высокий спрос; • Снижение оборачиваемости провоцирует дефицит оборотного капитала. • Отсутствие ходовых товарных позиций негативно сказывается на лояльности постоянных клиентов и уровне их удовлетворенности. • Как правило, не менее 63% потребителей, которые не нашли нужный товар в магазине, уходят к конкурентам. Вы рискуете будущими продажами. • Высокие издержки за «срочный заказ».

Как уже указывалось выше, существует достаточно много моделей, самыми распространенными из которых являются:

1. **Модель экономически обоснованной потребности в запасах (EOQ).** Математическая модель EOQ определяет оптимальный объем запасов исходя из цели минимизации затрат на их приобретение и хранение при удовлетворении прогнозируемого спроса на эти товары. Эти затраты варьируются в зависимости от заказанного количества так, как показано на рисунке 3.

[66] Управление запасами. [Электронный ресурс]. URL: http://abmcloud.com/events/vebinar-upravlenie-zapasami-na-proizvodstve-ddmrp/

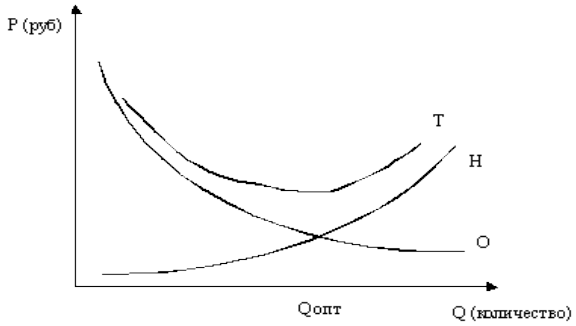


Рисунок 3 – Варьирование затрат

где Н- зависимость затрат на хранение от объема запасов за единицу продукции

О – зависимость оформления заказов за единицу времени

Т – интегрирующая кривая совокупных затрат

Qопт – оптимальная партия заказа

2. **Модель планирования потребности в материалах (MRP)** – представляет собой компьютерную информационную систему, предназначенную для обработки заказов и графика формирования запасов, зависящего от спроса на продукцию компании. MRP предназначена для ответа на три вопроса: что, сколько и когда необходимо. Основными компонентами модели являются, во-первых, накладная на предметы материально-технического обеспечения, которая определяет, что потребуется для производства конечного продукта. Накладная формируется на основе компьютерной имитации каждого продукта, которая дает описание его материальной структуры, статуса в запасах и процесса производства. Во-вторых, это основной график, который показывает, сколько компании потребуется поставить конечных продуктов и когда. В-третьих, это база данных (в бумажном варианте – картотека учета) товарно-материальных ценностей, в которой зафиксировано, какое количество запасов имеется в наличии и сколько заказано. Вся эта информация обрабатывается с помощью различных компьютерных программ, чтобы определить потребности в материалах для каждого планового периода. В результате компьютерной обработки получается плановый график выполнения заказов, отправка заказов, необходимые коррекции в заказах, отчет об исполнении поставок, плановый отчет и отчет об отклонениях от плана выполнения заказов.

Рисунок 4 – Основные информационные элементы MRP-системы

3. **Система «точно в срок» (JIT).** Каждая система стремится создать такой объем запасов, чтобы он удовлетворял прогнозируемый спрос. И в то же время она должна функционировать с наименьшими затратами. Наибольших успехов в практическом воплощении этой задачи добились японские компании, в первую очередь автомобильные, создав систему управления запасами «точно во время», которая известна как «Канбан». В системе JIT санкционирование производства детали, которая должна производиться на каждом рабочем месте, генерируется путем требования на деталь, исходящего из следующего рабочего места на производственной линии. Так как детали потребляются на конечной сборочной линии, карточки, в которых дана заявка на детали, посылаются для определения потребности и санкционирования производства замещающих деталей. Процесс повторяется на всех предшествующих рабочих местах, продвигая детали через производственную систему по мере того, как они становятся нужны, и, соответственно, определяя объемы закупок сырья и покупных деталей у поставщиков. Подобный подход получил название «вытягивание спроса». Благодаря такой системе, сокращается незавершенное производство, а также санкционируется заявка именно на те детали, которые попадают «как раз вовремя», чтобы быть использованы, что приводит к «нулевому запасу» или «производству без запасов». Комплектующие в этой системе поступают прямо в сборочный цех, минуя склад.[67]

[67] Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. URL: http://www.aup.ru/books/m209/4_3.htm

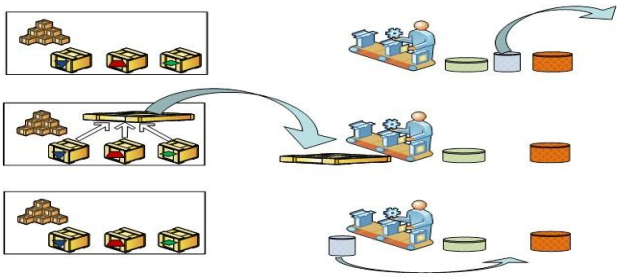


Рисунок 5 – Схема движения материальных потоков при организации системы JIT

4. **ABC-анализ** – метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Существует ряд методов выделения групп в ABC-анализе, таких как эмпирический метод, метод суммы и метод касательных, метод петли, метод многоугольника, дифференциальный метод. Самым простым методом является эмпирический, деление на группы в котором осуществляется, как правило, с использованием принципа Парето, согласно которому:
   - A – совокупность номенклатурных позиций, характеризующихся высоким спросом и обеспечивающих 80 % продаж со склада. Это очень важные товары, они всегда должны присутствовать в ассортименте. Если в качестве параметра в анализе использовался объем продаж, то в данную группу входят лидеры продаж по количеству. Если в качестве параметра в анализе использовалась торговая наценка, то в данную группу входят наиболее прибыльные товары;
   - B – совокупность номенклатурных позиций, характеризующихся средней величиной спроса и обеспечивающих 15 % продаж со склада. Это товары средней степени важности;
   - C – совокупность номенклатурных позиций, характеризующихся низкой величиной спроса и обеспечивающих 5 % продаж со склада. Это претенденты на исключение из ассортимента или товары-новинки. По данной номенклатуре остаток на складе должен быть минимален. К закупкам товара следует подходить с особым вниманием.
5. Модель с фиксированным уровнем запаса заключается в том, что на складе есть максимальный желательный запас продукции, потребность в этой продукции уменьшает ее количество на складе, и как только количество достигнет порогового уровня, размещается новый заказ. Оптимальный размер заказа выбирается таким образом, чтобы

количество продукции на складе снова ровнялось максимально желательному запасу. Так как продукция не поставляется мгновенно, то необходимо учитывать ожидаемое потребление во время поставки. Поэтому необходимо учитывать резервный запас, служащий для предотвращения дефицита.

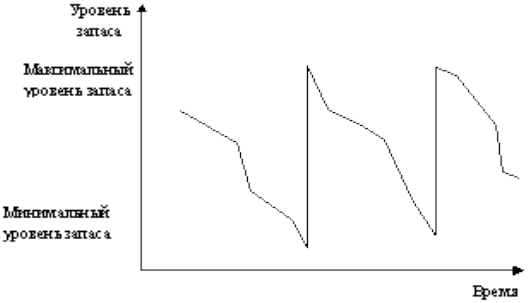


Рисунок 6 – Модель с фиксированным уровнем запаса

6. Модель с фиксированным интервалом времени между заказами обеспечивает работу, где с заданной периодичностью размещается заказ, размер которого должен пополнить уровень запаса до максимально желательного запаса.

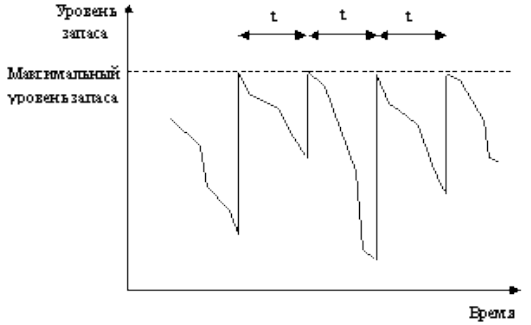


Рисунок 7 – Модель с фиксированным интервалом времени между заказами[68]

Выбор системы связан с многообразием и зависит от специфики деятельности компании. При ее выборе, в основном, опираются на ритмичность при производстве продукции и спрос на продукцию и его колебания. Как показала практика, для достижения эффективности

[68] Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. URL: http://www.aup.ru/books/m209/4_3.htm

управления запасами, мировые торговые предприятия используют 3 стратегии:[69]

Рисунок 8 – Стратегии управления запасами мировых торговых предприятии

Таким образом, можно сказать, что управление запасами играет очень важную роль в политике управления компанией, поскольку управление запасами предприятия представляет собой процесс планирования и контроля оптимального уровня запасов по отношению к спросу и предложению, что должно способствовать рентабельности бизнеса.

На мой взгляд, на современном этапе рынка выбор уровня запаса – максимальный, оптимальный или минимальный – зависит от условий работы компании, особенностей ее организационной культуры, прежде всего, готовностью руководства к изменениям, которые потребуют введения той или иной концепции управления запасами, а также отношениями компании с поставщиками и потребителями и т.п. И если учесть факторы, а именно: широкое использование автоматизированных систем управления запасами, повышение надежности и оперативности получения данных с помощью современных информационных систем, развитие методов прогнозирования, рост квалификации персонала, занимающегося управлением запасами и т.п., то компания вполне может добиться повышения эффективности управления запасами.

[69] Управление запасами на предприятии. [Электронный ресурс]. URL: http://1solution.ru/sobytiya/stati/dlya-chego-nuzhny-zapasy-i-kak-imi-upravlyat.html

Лемешко Елена,

студентка IV курса бакалавриата КРСУ, направления «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»)

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

Персонал организации: понятие, функции и методы управления

Сегодня проблемы управления персоналом актуальны не только для административно-управленческого аппарата, реализующего непосредственно управленческие функции, но и для производственного персонала. Идеальной представляется ситуация, когда работники организации выполняют свою работу качество и в срок, а работодатель не проявляет излишней строгости и требовательности. Однако, в силу различных причин, на практике такая ситуация встречается очень редко. По мнению специалистов в области управления персоналом, руководитель, стремящийся достичь максимальной производительности, кроме своего опыта и интуиции в своей практике должен использовать различные технологии, так как профессионализма нельзя добиться без системного формирования управленческих компетенций и быстрой диагностики и анализа управленческих проблем.

Персонал организации – это один из видов ресурсов предприятия.

Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности.

«Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а также все люди, занятые в организации. В состав персонала могут

входить также собственники предприятия, если они выполняют какие либо производственные или управленческие функции»[70]. В общем понятии, персонал – это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которое принимают непосредственное участие в деятельности и достижении его целей.

Охарактеризовать персонал можно по следующим признакам:

- Рабочая сила организации, то есть производитель услуг, товаров, материальных ценностей, а также культурных и духовных ценностей. С данной позиции персонал можно рассматривать как основной фактор производства, служащий главным источником доходов для организации.
- Люди, принимающие собственные решения и обладающие свободой воли. Персонал рассматривается с точки зрения его поведения, которое не является запрограммированным и не всегда может быть рациональным. В процессе трудовой деятельности, работник периодически принимает самостоятельные решения, имеющие различную организационную значимость. Наиболее важные решения принимают руководители. Свобода воли в данном случае определяет множественность аспектов (этический, моральный, нравственный) в управлении персоналом.
- Мотивированный работник, то есть человек, движимый различными мотивами и, стремящийся реализовать собственные цели. В данном случае задачей менеджмента выступает необходимость достижения компромисса между личными целями работников и целями организации.
- Член различных коалиций или групп. Большинство работников принадлежат к формальным и неформальным объединениям внутри организаций, являются членами профсоюзных объединений, профессиональных групп, образуют неформальные объединения. Принадлежность к различным группам является одной из важнейших характеристик, которую необходимо учитывать при управлении персоналом.
- Источник различных расходов организации. Выполнение сотрудником производственных функций подразумевает соответствующее вознаграждение. Компания также несет

[70] Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпарация «Дашков и Ко», 2013. – С. 192

расходы по обеспечению сотрудников спецодеждой, инструментами, оборудованию рабочих мест. Так затраты на персонал являются важным фактором в управлении организацией.

- Наёмный работник, то есть человек, находящийся в трудовых взаимоотношениях с организацией, которые оформлены соответствующим трудовым договором или контактом.

Синонимами понятия «персонал» являются термины «работники», «кадры», «сотрудники». Причем термин «сотрудники» получил широкое распространение в последнее время и подчеркивает партнерский характер взаимоотношений между работниками и собственниками предприятий. Данный термин применяется как к подчиненным, так и к руководителям организации.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

По своему составу персонал имеет неоднородную структуру. Традиционно принято деление персонала в зависимости от участия в управлении организацией и характеристик труда на две категории: рабочие (производственный персонал) и служащие (управленческий персонал). Производственный персонал занят в основном физическим трудом и непосредственно воздействует на предметы труда при создании материальных и культурных ценностей. В свою очередь данный вид персонала делится на основной персонал, непосредственно занятый в производстве, и вспомогательный персонал, занятый в обслуживающих и вспомогательных подразделениях[71].

Управленческий персонал и служащие – это сотрудники, занятые в основном умственным трудом, в числе этого также управленческим трудом и его обеспечением. Это трудовая деятельность, связанная с получением и обработкой информации, а также с принятием различных управленческих решений и контролем над их исполнением.

Структура персонала организации представляет собой совокупность различных групп сотрудников, объединенных по одинаковому признаку. Структура персонала подразделяется на статическую и аналитическую. Статистическая структура представляет собой распределение и движение персонала по категориям, группам должностей и в разрезе занятости по видам деятельности. Аналитическая структура делится на

[71] Ксенофонтова Х.З., Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: Монография. – М.: Креативная экономика, 2011. – С.176

общую и частную. В общей структуре персонал рассматривается по признакам профессии, образования, квалификации, возраста, стажа работы, пола. Частная же структура отображает соотношение различных групп работников, например занятых тяжелым физическим трудом, занятых на обрабатывающих узлах и так далее. Оптимальная структура персонала достигается при соответствии численности сотрудников различных должностных групп объемам работ, которые необходимы для выполнения каждой группой, выраженным затратами времени.

Структурирование персонала организации осуществляется по следующим признакам:

- по признаку участия в производственном или управленческом процессе;
- профессиональная структура персонала;
- квалификационная структура персонала;
- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по стажу;
- структура персонала по уровню образования[72].

Трудовым потенциалом работника является совокупность физических и культурных качеств, которые определяют его возможность и границы участия в трудовой деятельности, достижение в определенных условиях заданных результатов и самосовершенствование в процессе трудовой деятельности

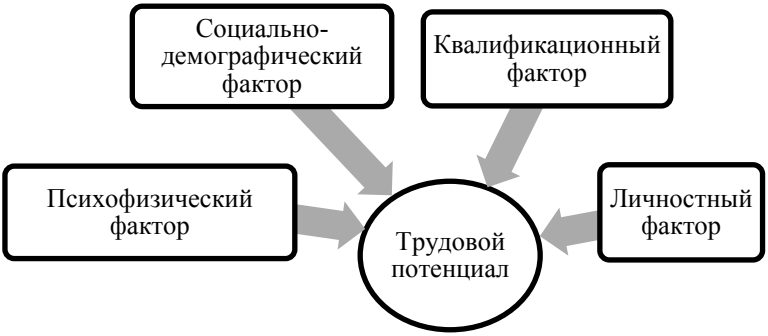


Рисунок 1 – Основные составляющие элементы трудового потенциала работника

[72] Шапиро С.А., Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро [и др.]. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. – С.249

Основными составляющими элементами трудового потенциала работника являются:

- психофизический фактор (выносливость, состояние здоровья, работоспособность, тип характера и нервной системы, способности и склонности человека);
- социально-демографический фактор (пол, возраст, семейное положение);
- квалификационный фактор (трудовые навыки, уровень образования, интеллект, профессионализм, творческие способности);
- личностный фактор (нравственность, ценностные ориентации, мотивированность, дисциплинированность, отношение к труду)[73].

Вместе с тем, трудовой потенциал сотрудника нельзя расценивать как постоянную величину, он может, в зависимости от различных факторов, изменяться как большую, так и в меньшую сторону. По мере усвоения новых навыков и знаний в процессе трудовой деятельности накапливаются и созидательные способности работника. Однако, при ухудшении общего самочувствия, ужесточении условий труда, проявления различных факторов демотивации происходит обратный процесс. Исходя из этого, можно сделать вывод, что основная задача менеджмента заключается в том, чтобы способствовать максимальному развитию созидательных способностей работников, и, несмотря на различные неблагоприятные условия, снижать до минимального уровня воздействие факторов, снижающих данные способности, чтобы максимально полноценно использовать в деятельности организации все потенциальные возможности сотрудников.

Эффективная реализация трудового потенциала сотрудников также во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяет руководитель. В зависимости от характера воздействия они делятся на следующие методы:

- методы информирования, связанные с передачей сведений сотруднику, позволяющих ему самостоятельно строить своё организационное поведение;
- методы стимулирования, связанные с удовлетворением различных потребностей работников;

[73]Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2012. – С.223

- методы убеждения, направленные на воздействие на внутренний мир и систему ценностей сотрудников;
- методы административного принуждения, основанные на применении санкций.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Управление персоналом есть управление человеком в организации. Оно направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, изменение мотивации и получение максимальной отдачи.

Во многих компаниях управление персоналом является частью общей системы управления и стало решающим фактором их конкурентоспособности. Это во многом достигается за счет:

- Проведения активной кадровой политики;
- Интеграция планирования человеческих ресурсов в корпоративное планирование;
- Акцента на управление изменениями и инвестициями в человеческий капитал;
- Приобретения кадровыми службами стратегической роли и переход от выполнения фрагментарных функций к системной деятельности.

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса

формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.[74]

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации.

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных организационных форм, правил, методов, технологических приемов управленческого воздействия на процесс и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей.

Таблица 1 – Функции управления персоналом[75]

Основные функции управления персоналом		
1.	Планирование	Реализуется в процессе формирования целей кадровой и социальной политики организации, создания планов набора, продвижения и увольнения работников, их развития и обучения.
2.	Организация	В ее рамках осуществляется поиск, набор, перемещение, расстановка, увольнение, переобучение и повышение квалификации персонала, а также обеспечение всей этой деятельности необходимой документацией.
3.	Распорядительство	Состоит в доведении поставленных целей и задач до исполнителей.
4.	Координация	Реализуется как ориентация и согласование служб работы с кадрами, осуществляемой линейными руководителями персонала, ее увязка с деятельностью организации в целом.
5.	Мотивация	Предполагает выбор наиболее подходящих форм и

[74] Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2013. – С.128

[75]Аширов Д.А. Управление персоналом.Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – С.135

		систем оплаты труда, морального и материального поощрения работников. Это обеспечивает привлечение наиболее подходящих для организации сотрудников, их закрепление на рабочих местах, заинтересованность в повышении квалификации, профессиональном росте.
6.	Контроль	Содержание данной функции – проверять, оценивать и корректировать. Кадровый контроль направлен на определение соответствия состава и структуры персонала реальным потребностям в нем, выявления причин высокой его текучести, правильности оформления соответствующей документации и т.д.
7.	Информирование	Реализация этой функции обеспечивает управленческую деятельность сведениями о персонале, осуществляя их сбор, обработку и анализ. В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных о персонале, определение объема необходимых сведений о нем, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.
8.	Развитие	Постоянное приспособление к происходящим изменениям в мире.

Методы управления персоналом (МУП)[76] – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (табл.2).

Административные методы связаны с формированием структуры управления, утверждением административных нормативов, расстановкой и подбором кадров, разработкой положений, инструкций и стандартов деятельности компании. Данные методы отличаются прямым характером воздействия, являются обязательными для выполнения, не допускают свободы для выбора работникам и предусматривают санкции в случае невыполнения распоряжений.

Административные методы осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.[77]

[76] Кибанов А. Я., Баткаева *Е. Н.* Управление персоналом организации. М., 2011. – С.237

[77] Аширов Д.А., Управление персоналом.Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – С.137

Таблица 2 – Методы управления персоналом

Методы управления персоналом		
Административные	**Экономические**	**Социально-психологические**
– Формирование структуры органов управления; – Правовое регулирование; – Утверждение административных норм и нормативов; – Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации; – Установление административных санкций и поощрений; –Утверждение методик и рекомендаций.	– Экономическое стимулирование; – Финансирование; – Мотивация трудовой деятельности; – Установление экономических норм и нормативов; – Оплата труда; – Налогообложение; – Установление материальных санкций и поощрений; –Участие в прибылях и капитале; – Страхование.	– Создание творческой атмосферы; – Участие работников в управлении; – Социальная и моральная мотивация; – Формирование коллективов и групп; – Создание нормального психологического климата; – Установление социальных норм поведения; – Развитие у работников инициативы и ответственности.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы включают в себя участие работников в управлении предприятием, формирование команды, социальный анализ в коллективах, социальное развитие работников, нематериальное морально-психологическое стимулирование труда, социальную и профессиональную адаптацию работников, удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников. Социально-психологические методы управления имеют косвенный характер воздействия, не имеют четко определенного времени и обязательности воздействия. Данные методы допускают некоторую свободу индивидуального поведения и выбора, а также имеют прямую зависимость от индивидуальных особенностей сотрудников. Конечный эффект и силу воздействия данных методов очень сложно установить точно. Экономические и социально-психологические методы занимают главенствующее место в общей системе управления персоналом, являясь фундаментом управленческого воздействия.

Таким образом, в современной организации персонал выступает одним из ключевых ресурсов для достижения цели. Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а также все люди, занятые в организации. Охарактеризовать персонал организации можно как: рабочую силу организации; людей, принимающих собственные решения в организации; мотивированных работников; членов различных коалиций или групп; источник различных расходов организации; людей, находящихся в трудовых взаимоотношениях с организацией.

Состав персонала организации имеет неоднородную структуру. Наиболее распространенным является деление персонала в зависимости от участия в управлении организацией и характеристик труда: на рабочих (производственный персонал) и служащих (управленческий персонал). Оптимальная структура персонала организации позволяет работникам наиболее эффективно реализовывать свой трудовой потенциал. Трудовым потенциалом работника является совокупность его физических и культурных качеств. Основными составляющими элементами трудового потенциала работника являются: психофизический фактор; социально-демографический фактор; квалификационный фактор; личностный фактор. Реализация трудового потенциала сотрудников также во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяет руководитель.

Методы управления персоналом играют немаловажную роль в организации. Именно от методов управления зависит деятельность подразделений внутри организации. Необходимо рационально походить к формированию методов и согласовать методы между собой, чтобы выбор методов управления персоналом привел к образованию единой, целостной управленческой структуры.

Диденко Юлия,

студентка IV курса бакалавриата КРСУ, направления «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»)

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

Формирование затрат на производство продукции (на примере завода легких металлоконструкций «Темир Тулпар Азия»)

Каждая производственная единица (предприятие) любого общества стремится к получению возможно большего дохода от своей деятельности. Любое предприятие старается не только продать свой товар по выгодной высокой цене, но и сократить свои затраты на производство и реализацию продукции. Если первый источник увеличения доходов предприятия во многом зависит от внешних условий деятельности предприятия, то второй – практически исключительно от самого предприятия, точнее, от степени эффективности организации процесса производства и последующей реализации произведенных товаров[78].

В условиях рынка возникает ряд проблем, стоящих на пути эффективности работы предприятия. Это и нестабильность цен на материалы, топливо, энергию, и налоговая политика государства, конкуренция, несовершенство инфраструктуры, и многие другие проблемы, возникающие в период становления рыночной системы, которые опреде-

[78] Антикризисный менеджмент: учеб. Пособие для ВУЗов / Под. ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: ЭКМОС, 2009. – С. 617

ляют новый подход к анализу затрат на производство и реализацию продукции промышленных предприятий.

Экономическая основа затрат на производство и реализацию продукции – издержки производства, которые представляют собой часть совокупного общественного продукта или продукции. Издержки производства объединяют две различные по своему функциональному назначению части стоимости: стоимость потребленных средств производства (предметов и средств труда) и стоимость необходимого продукта, представляющего собой фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы. Обе эти части стоимости обеспечивают повторение производственного процесса в рамках возмещения затрат на простое воспроизводство. Третья часть стоимости, превышающая издержки производства, составляет прибавочный продукт общества, который используется для расширения производства и удовлетворения других общественных потребностей[79].

Затраты на производство и реализацию продукции – важный показатель промышленного предприятия, обеспечивающий контроль за материальными затратами и затратами труда и отражающий результаты его деятельности. Затраты на производство и реализацию продукции – необходимая база определения прибыли. Затраты на производство и реализацию продукции принимают форму себестоимости.

Затраты на производство и реализацию изделий, производимых на различных предприятиях, характеризует уровень их технического развития, организацию производства и труда.

Проблема снижения затрат на производство и реализацию продукции – одна из актуальных для предприятий кыргызской промышленности в условиях рыночных отношений. Основными требованиями для конкурентоспособной продукции является хорошее качество и более низкие затраты по сравнению с другими предприятиями. Возможности снижения затрат на производство и реализацию продукции имеются на каждом предприятии. Выявить эти возможности помогает анализ основных показателей деятельности предприятия. Необходимость факторного анализа динамики затрат на производство и реализацию продукции возрастает с расширением работ по экономии всех видов ресурсов, механизации и автоматизации производства, совершенствованию организации производства и управления.

[79] Кокин, А.С. Разработка стратегии развития компании на базе концепции управления стоимостью / А.С. Кокин, О.Р. Чепьюк // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – №12. – С. 26–33

В ходе своей деятельности любая коммерческая организация или производственное предприятие несет определённые издержки производства. Существует обширная классификация затрат по категориям, которая приведена в таблице 1.

Таблица 1. – Классификация затрат по категориям[80]

Категории затрат	Виды затрат	Примечание
По функциям деятельности	– снабженческо-заготовительные; – производственные; – коммерческо-сбытовые; – организационно-управленческие.	Деление затрат по функциям деятельности позволяет в планировании и учете определять величину затрат в разрезе подразделений каждой сферы, что является одним из важных условий организации внутрихозяйственного расчета.
По экономической роли	– основные; – накладные.	Основными называются затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом производства: сырье и материалы, топливо и энергия на технологические цели и др. Накладные расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства и управлением им.
По способу включения в себестоимость	– прямые; – косвенные.	Прямые затраты связаны с производством определенного вида продукции и могут быть прямо отнесены на ее себестоимость. Это расходы сырья и основных материалов, заработная плата рабочих и др. Косвенные затраты связаны с выпуском нескольких видов продукции (затраты по управлению и обслуживанию производства).
По составу	– одноэлементные; – комплексные.	Одноэлементными называются затраты, состоящие из одного элемента (материалы, заработная плата, амортизация и др.). Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких элементов (цеховые и общезаводские расходы, в состав которых входит заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие одноэлементные затраты).

Учет по видам затрат классифицирует и оценивает ресурсы, использованные в процессе производства и реализации продукции. По

[80] Карпов В.А., Захарич Д.В. Планирование на предприятии. – М.: КолоС, 2013 – С.184.

данному признаку затраты классифицируют по статьям калькуляции и экономическим элементам.

Существует типовая группировка затрат по статьям калькуляции для производственных организаций.

Признак	Виды затрат	Характеристика
Экономическое содержание	По экономическим элементам	Экономический элемент – первичный, однородный вид затрат, который нельзя разделить на составные части: 1. Материальные затраты. 2. Затраты на оплату труда и отчисления на социальные нужды. 3. Амортизация. 4. Прочие.
	По статьям калькуляции	Калькуляционная статья – определенный вид затрат, образующий себестоимость как отдельных видов, так и всей продукции в целом: 1. сырье и материалы; 2. возвратные отходы (вычитаются); 3. покупные изделия и полуфабрикаты; 4. топливо и энергия на технологические цели; 5. оплата труда производственных рабочих; 6. отчисления на социальные нужды; 7. расходы на подготовку и освоение производства; 8. общепроизводственные расходы; 9. общехозяйственные расходы; 10. потери от брака; 11. прочие производственные расходы.

Рисунок 1 – Типовая группировка затрат по статьям калькуляции[81]

Производственную себестоимость продукции формируют статьи 1-11, а полная себестоимость реализованной продукции формируется по статьям 1-12 (коммерческие расходы на реализацию).

Наиболее простой способ расчета себестоимости продукции – деление суммарных затрат на объем выпуска. Однако применять этот способ можно только при условии, что предприятие производит один вид продукции, не образовывая при этом запасов полуфабрикатов или готовой продукции.

Более сложный способ – калькуляция себестоимости по статьям затрат. Прямые затраты непосредственно включают в себестоимость продукции, а косвенные распределяют при помощи специальных баз и коэффициентов распределения.

[81] Чуев И.Н., Чечевицына Л.Н. Экономика предприятия. – М.: ИТК Дашков и К, 2006 – №3 – С.416.

<table>
<tr><td>- сырье и материалы
- возвратные отходы (вычитаются)
- топливо и энергия на технологические цели
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги промышленного характера сторонних организаций и предприятий
- заработная плата основных производственных рабочих</td><td>Технологическая себестоимость</td><td rowspan="3">Цеховая себестоимость</td><td rowspan="3">Производственная себестоимость</td><td rowspan="3">Полная себестоимость продукции</td></tr>
<tr><td colspan="2">- дополнительная заработная плата основных производственных рабочих
- отчисления на социальные нужды основных производственных рабочих
- расходы на освоение и подготовку производства
- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования
- общепроизводственные расходы</td></tr>
<tr><td colspan="2">- общехозяйственные расходы
- прочие производственные расходы
- потери от брака</td></tr>
<tr><td colspan="2">- внепроизводственные расходы (расходы, связанные с реализацией продукции)</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Рисунок 2 – Затраты, включаемые в себестоимость[82]

В практической деятельности руководителю производственного предприятия приходится принимать множество управленческих решений:

– выпуск какой продукции продолжать или прекратить;
– производить или покупать комплектующие изделия;
– какую установить цену на продукцию;
– покупать ли новое оборудование;
– менять ли технологию и организацию производства и др.

Для достижения желаемых результатов необходимо пользоваться информацией о затратах, используя различные методы их группировки и обобщения.

В этих условиях важное значение имеет группировка затрат по отношению к объему производства. По данному признаку затраты подразделяются на постоянные и переменные.

[82] Гусева Л.И. Анализ затрат и результатов по центрам ответственности. – М.: Экономический анализ, 2013 - № 1. – С.84.

Рисунок 3 – Состав постоянных и переменных затрат[83]

Постоянные затраты – не зависят от динамики объема производства и продажи продукции, то есть не изменяются при изменении объема производства.

Одна их часть связана с производственной мощностью предприятия (амортизация, арендная плата, заработная плата управленческого персонала на повременной оплате и общехозяйственные расходы), другая – с управлением и организацией производства и сбыта продукции (затраты на исследовательские работы, рекламу, на повышение квалификации работников и т.д.). Можно также выделить индивидуальные постоянные затраты для каждого вида продукции и общие для предприятия в целом.

Переменные затраты – зависят от объема и изменяются прямо пропорционально изменению объема производства (или деловой активности) компании. По мере его повышения растут и переменные затраты, и наоборот (например, заработная плата производственных рабочих, изготавливающих определенный вид продукции, затраты сырья и материалов).

[83] Либерман И.А. Управление затратами. – М.: ИТК Дашков и К, 2016 – С.619.

Актуальность исследования заключается в том, что необходимость изучения затрат предприятия вытекает из того факта, что в конечном счете их совокупность оказывает решающее влияние на формирование практически всех финансовых показателей, они являются объектом финансового планирования и контроля со стороны финансовых служб предприятия.

Рассмотрим процесс формирования затрат на примере завода легких металлоконструкций «Темир Тулпар Азия».

Завод легких металлоконструкций «Темир Тулпар Азия» был запущен в 2014 году. За малый срок предприятию удалось стать лидером на рынке легких металлоконструкций Кыргызстана. Завод специализируется на производстве серийных изделий, а именно металлических ферм, колонн, арок разных форм и размеров.

Лёгкие металлоконструкции: фермы, арки, колонны всё более востребованы на строительном рынке. Их используют как для строительства объектов малого бизнеса, так и для создания различных строений в частных домовладениях. На их основе могут быть быстро собраны каркасы для[84]:

- летних мини кафе;
- гаражей;
- авторемонтных боксов;
- теплиц;
- складских помещений;
- беседок;
- сценических площадок;
- различных навесов и многого другого.

На сегодняшний день существует множество вариантов для создания сооружений из металлоконструкций. Они могут быть различными по своему виду, очертанию и техническим параметрам.

Решётчатые металлоконструкции, которые составляют из соединённых стержней, называют фермами. Основой фермы являются стержни, которые расположены треугольником, за счёт чего достигается высокая жёсткость безраспорной конструкции. Элементами конструкции ферм являются пояс, т.е. контур фермы, и решётка из раскосов и стоек. Ферма является геометрически неизменённой конструкцией, т.к. её элементы соединены жёстко, а не шарнирно. Стальные стержни фермы воспринимают нагрузки от растяжения-сжатия. Ферма состоит из поясов (контур конструкции) и решётки (стойки, раскосы).

[84] Официальный сайт – http://temirtulpar.com

Имеются различные типоразмеры ферм: ФМ 125, ФМ 150, ФМ 200, ФМ 250, ФМ 300. Они отличаются друг от друга по высоте и сечению профилей (рис.4).

Рисунок 4 – Пример прямой металлической фермы

Основным преимуществом этих металлоконструкций являются не только их надёжность, прочность и лёгкость, но и простота быстровозводимых сборных конструкций. Модульная система обеспечивает универсальность применения ферм и колонн для возведения конструкций различного назначения и любых размеров.

На сегодняшний день существует множество вариантов для создания сооружений из металлоконструкций. Они могут быть различными по своему виду, очертанию и техническим параметрам.

Арочные фермы – это фермы с криволинейными поясами. Ферма может быть выполнена в виде арочной системы, т.е. в виде фермы, в которой шарниры работают на сжатие.

Арочные фермы типа: ФМА-150, ФМА-200, ФМА-250, ФМА-300 придают строению красивый внешний вид и эстетичность дизайна при сохранении высокой прочности и надежности (рис. 5).

Рисунок 5 – Пример арочной металлической фермы

Они обладают большей несущей способностью при меньших затратах материалов. Благодаря использованию арочных ферм можно добиться упрощения конструкции и снижения ее металлоемкости.

Основным преимуществом этих металлоконструкций являются не только их надёжность, прочность и лёгкость, но и простота быстровозводимых сборных конструкций. Модульная система обеспечивает универсальность применения ферм и колонн для возведения конструкций различного назначения и любых размеров.

Для производства стандартных ферм прямых и арочных используются два сварочных комплекса (рис.3).

В каждом комплексе установлено по три робота-манипулятора немецкой фирмы KUKA[85], что, само по себе, исключает брак, прожоги,

[85] KUKA Roboter — немецкая компания, производитель промышленных роботов, штаб-квартира находится в Аугсбурге. Компания заявляет, что является одним из трёх ведущих поставщиков промышленных роботов для автомо-

недоварку деталей при сварке и дает наивысшее качество швов. В комплексе два сварных робота, которые работают на основе полуавтоматической сварки и один подающий.

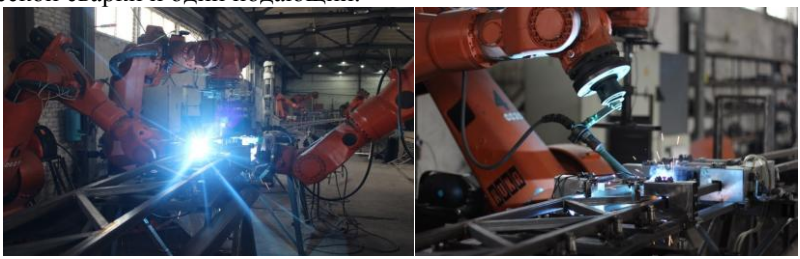


Рисунок 6 – Сварочный роботизированный комплекс фирмы KUKA[86]

Рассчитаны комплексы на изготовление прямых металлических ферм линейки ФМ-150 (4м) до ФМ-300 (9м). И линейки арочных металлических ферм ФМА-150 (4м) до ФМА-300 (9м).

Предельная длина в 9 метров – вынужденная норма, ограниченная пространством цеха. Каждый комплекс изготавливает, в среднем, 30 штук за одну двенадцатичасовую рабочую смену. Контролирует работу одного комплекса один оператор. В ближайшем будущем запланирована установка еще одного комплекса, с использованием четырех роботов для увеличения автоматизации и эффективности производства.

Если не хватает ресурсов роботизированного производства для изготовления стандартных металлических ферм или необходимо сделать фермы длинной более девяти метров, для изготовления привлекаются штатные сварщики в необходимом количестве – до тридцати человек, с дневной нормой 5 ферм на одного сотрудника.

Главной причиной привлечения людей для изготовления стандартных ферм в зимний период, является то, что сварочные комплексы по причине конструктивной особенности роботов не могут работать при отрицательной температуре воздуха внутри производственного цеха.

Предприятие осуществляет реализацию своей продукции через собственную розничную сеть, которая включает 7 точек продаж «СтройДвор»:

- СтройДвор-Центр: Курманалиева, 1А;
- СтройДвор-Юг: Куренкеева/Усенбаева,190;
- СтройДвор-Север: Горького, 1;

бильной промышленности на мировом и ведущим поставщиком на европейском рынке.

[86] Официальный сайт – https://www.kuka.com

– СтройДвор-Джал: Ахунбаева, 1 (пер. ул. Баха);
– СтройДвор-Восток: Лермонтова 35а;
– СтройДвор-Эталон: Старый толчок (ул. Тоголок Молдо).

Завод «Темир Тулпар Азия» является серьезным игроком на рынке легких металлоконструкций в городе Бишкек и занимает одно из ведущих мест.

Полная номенклатура, выпускаемая заводом, ферм представлена в приложении В, в конце работы. Помимо обычных ферм, «Темир Тулпар Азия» выполняет заказы на сложные и замысловатые металлические конструкции разной длины, в зависимости от сложности заказа разрабатываются сроки, в течении которых, он будет готов.

Завод «Темир Тулпар» обладает несомненными преимуществами, а именно:

– за счет того, что осуществляются прямые поставки профильной трубы – исходного сырья для изготовления металлоконструкций, стоимость наших изделий ниже рыночной;
– на складе всегда имеются готовые фермы и арки стандартных форм и размеров;
– конструкторы-проектировщики всегда помогут вам в разработке самого оптимального решения проектного задания клиента;
– качество выпускаемой продукции подтверждается обязательной проверкой на заявленную прочность, а также многочисленными положительными отзывами клиентов;
– роботизированное производство ферм, исключающее брак, неточность операций и потерю качества сварочного шва, что является главным критерием качества и надежности ферм.

Все эти преимущества позволяют заводу удерживать лидирующие позиции не только на рынке города Бишкек, но и по всей стране. Учитывая, что предприятие имеет обширное и разнообразное производство возьмем для анализа две фермы – ФМ 250 (8м) и ФМА-250 (длина хорды 6,61) R6 (7м). Начнем с рассмотрения трудоемкости, потому что с нее начинается процесс формирования затрат на производство продукции.

В зависимости от состава затрат труда на производство единицы продукции различают пять видов трудоемкости: технологическую, обслуживания, производственную, управления и полную.

В таблице 1 более подробно рассмотрены эти виды трудоемкости. Так, например, технологическая трудоемкость (Ттехн) определяется затратами труда основных рабочих как сдельщиков, так и повременщиков. Она рассчитывается по производственным операциям, отдельным

деталям, узлам, готовым изделиям. А трудоемкость обслуживания (Тоб) включает затраты труда вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием производства во всех производственных подразделениях.

Таблица 2. – Трудоемкость ФМ-250 (8м) в количестве 1 шт.

Наименование операции	**Единицы измерения**	**Кол-во (среднее значение)**
- Лентопил (вспомогательное производство)		
1.Кол-во распиливаемых хлыстов за раз	шт	25
2.Время на укладку хлыстов	сек	150
3.Время на проверку качества	сек	10
4.Цикл отпиливания раскосов	ч/час	0,11
5.Трудоемкость на комплект раскосов	ч/час	0,15
6.Простои	ч/час	0,12
Общая трудоемкость	**ч/час**	**0,26**
- Сварка на роботах (основное производство)		
1.Время укладки поясов на кондуктор робота	сек	38
2.Чистка сварочной горелки	сек	26
3.Проверка на качество/доварка (в случае необходимости)	сек	44
4.Сварочный процесс на роботе	ч/час	0,26
5.Простои	ч/час	0,2
6.Трудоемкость	ч/час	0,03
Общая трудоемкость	**ч/час**	**0,29**
Ферм в смену	шт	35
- Транспортировка (обсуживающее)		
1.Хлысты для лентопила	ч/час	0,6
2.Пояса для робота	ч/час	0,9
3.ГП на склад	ч/час	1,3
4.Простои	ч/час	0,3
Общая трудоемкость	**ч/час**	**2,8**

Как видно из таблицы, не обходится производство и без простоев, большая часть которого приходится на цех лентопила, где, чаще всего на трех лентопильных станках работает один оператор, который физически не успевает обслуживать все оборудование быстро, четко и слаженно. Хочется также выделить и сам лентопильный станок, чье состояние сейчас достаточно аварийное в связи с устареванием. Плюс ко всему, операторы в ночные смены работают без особо энтузиазма и крайне медленно, что тоже накладывает отпечаток на простои, соответственно уменьшается количество заготовок для роботов, а это увеличи-

вает риск того, что роботизированные комплексы не смогут выполнить поставленный план.

Имея данные из таблицы 1, мы можем воспользоваться формулой расчета производственной трудоемкости, которая представляет собой затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции:

Тпр = Ттехн + Тоб

Тпр = 0,26 + 0,29 + 2,8 = 3,35 ч/час

Под полной трудоемкостью единицы продукции (Тп) понимается сумма всех затрат живого труда на изготовление единицы продукции, измеряемая в человеко-часах:

Тп = Количество отработанного времени, чел/час / Объем произведенной продукции

Тп = 11,38/35 = 0,33 ч/час

На заводе металлоконструкций «Темир Тулпар Азия» установлена двенадцатичасовая рабочая смена в роботизированном комплексе, так как роботы не должны останавливать, поэтому, можно сказать, что все автоматические комплексы работают круглосуточно.

Как видно из расчетов, время подготовки и производство продукции довольно продолжительное, что также накладывает определенные затраты на предприятие. В целях оптимизации процесса формирования затрат, необходимо уделить внимание большому количеству простоев и, по возможности, сократить их продолжительность и частоту повторения.

Теперь рассмотрим трудоемкость на примере ФМА-250 (длина хорды 6,61) R6 (7м)

Таблица 3 – Трудоемкость ФМА-250 (длина хорды 6,61) R6 (7м) единицы продукции

Наименование операции	**Единицы измерения**	**Кол-во (среднее значение)**
- Лентопил (обслуживающее производство)		
1. Кол-во распиливаемых хлыстов за раз	шт	81
2. Время на укладку хлыстов	сек	224
3. Время на проверку качества	сек	12
4. Трудоемкость на комплект раскосов	ч/час	0,07
5. Цикл отпиливания раскосов	ч/час	0,15
6. Простои	ч/час	0,12
Общая трудоемкость	**ч/час**	**0,31**
- Сварка на роботах (технологическое производство)		
1. Время укладки поясов на кондуктор-	сек	48

робота		
2. Чистка сварочного отверстия у робота	сек	30
3. Проверка на качество/доварка (в случае необходимости)	сек	55
4. Сварочный процесс на роботе	ч/час	0,37
5. Простои	ч/час	0,1
Общая трудоемкость	**ч/час**	**0,41**
Ферм в смену	шт	29
- Транспортировка (обсуживающее)		
1. Хлысты для лентопила	ч/час	0,6
2.Пояса для робота	ч/час	0,9
3.ГП на склад	ч/час	1,3
4.Простои	ч/час	0,3
Общая трудоемкость	**ч/час**	**2,8**

Имея данные из таблицы 3, мы снова можем воспользоваться формулой расчета производственной трудоемкости:

Тпр = Ттехн + Тоб

Тпр = 0,31 + 0,41 + 2,8 = 3,52 ч/час

А теперь рассчитаем полную трудоемкость единицы продукции ФМА-250 (длина хорды 6,61) R6 (7м):

Tn = Количество отработанного времени (чел/час) / Объем произведенной продукции

Тп = 11,48/29 = 0,39 ч/час

Как видно из расчетов, полная трудоемкость этого вида продукции чуть больше, чем рассмотренного ранее, это происходит из-за того, что второй роботизированный комплекс настроен лишь на 75% по скорости движений и потому, что один робот выполняет две функции: сварщика и транспортера, соответственно, роботы тратят чуть больше времени на то, чтобы сварить одну ферму.

Теперь рассмотрим состав структуры затрат на производство продукции с помощью круговой диаграммы (рис.7)

Как видно из рисунка 7 наибольший вес в структуре затрат занимает статья сырье и материалы – 51%, это говорит о том, что предприятие является материалоемким и тратит большую часть бюджета на покупку сырья и материалов для изготовления своей продукции. Завод «Темир Тулпар Азия» закупает сырье у российских компаний-поставщиков, которые сопровождают свою продукцию сертификатами качества международного уровня. Поэтому цена этих поставок довольна высока. Предприятие пробовало закупать сырье у местных кыргызских производителей металла, в частности, у «Кантского цементного завода», но, качество полученного материала оставляло желать лучшего.

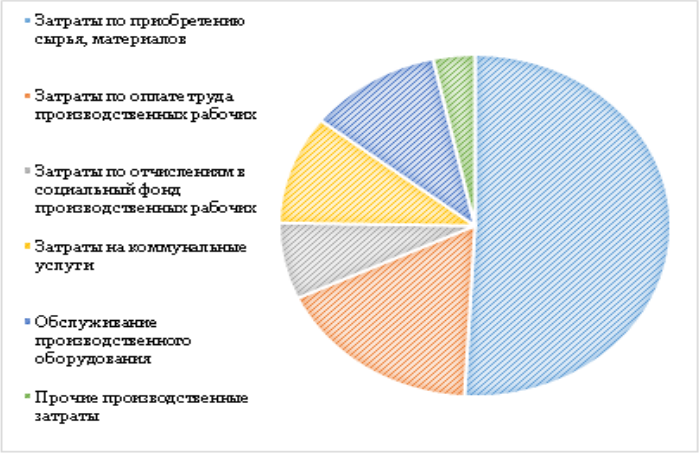


Рисунок 7 – Состав структуры затрат «Темир Тулпар Азия»

Рассмотрим структуру постоянных затрат на производство продукции, в рамках всего завода «Темир Тулпар Азия» (рис.8):

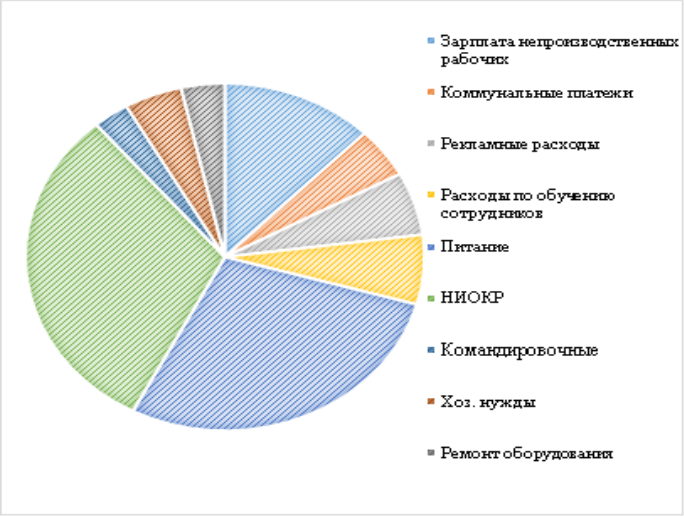


Рисунок 8 – Структура постоянных затрат завода «Темир Тулпар Азия»

Как видно из рисунка 8, наибольшую часть в структуре постоянных затрат занимает статья НИОКР – 31%, потому что, во-первых,

«внутренности» роботов технологически очень сложны, а во-вторых, завод KUKA перестал выпускать запасные детали для такой версии роботов, которые установлены на заводе «Темир Тулпар Азия» и сотрудникам отдела НИОКР приходится самим обдумывать пути решения такой проблемы, если вдруг один из роботов сломается.

Впрочем, пока подобных инцидентов не наблюдалось. Максимальная проблема была зафиксирована лишь тогда, когда в «шкафу управления» робота слетела программа, на восстановление которой потребовались целые сутки. Что тоже является проблемой само по себе.

Вообще, проблем у завода металлических конструкций довольно мало. Пожалуй, есть всего лишь два пункта в этом моменте – неквалифицированный персонал и высокий уровень расходов отдела НИОКР. С первой проблемой не так уж просто справиться, потому что в городе Бишкек очень мало квалифицированных работников, способных умело обращаться с новыми технологиями. Ведь это не просто обычный сварочный процесс, это целая система четких и слаженных действий, нарушение которых влечет за собой остановку производства и потерю драгоценного времени, финансовых средств.

Настройка робота на варку нового размера фермы составляет около суток, то есть две двенадцатичасовые смены просто не работают, а ведь в это время расходуется средства, которые потом должны будут либо отнесены на себестоимость готовой продукции, либо списаны как производственные расходы или же ремонт оборудования. В любом случае, это финансовых средств, которые уже не смогут быть восполнены. В свою очередь, это добавляет расходов, которые затем вычитаются из выручки, соответственно, чистой прибыли еще меньше, а это, следовательно, говорит о том, что и на будущее инвестирование в автоматизацию производства будет гораздо меньше, что опять же, скажется на производстве.

Замкнутый круг, в который желательно не попадать совсем, иначе проблемы будут накапливаться как снежный ком и в самом худшем исходе, компании грозит банкротство и закрытие.

Жаныбекова Айжан,

студентка I курса магистратуры КРСУ, направления «Менеджмент» (программа «Международный менеджмент»)

Научный руководитель: к.э.н.,доцент Шарабакина И. Н.

Системы мотивации персонала в условиях кризиса

Многие предприятия в условиях кризиса теряют большую часть квалифицированного персонала и их главной задачей, в первую очередь, является удержать ключевых сотрудников. На этом этапе высшему руководству необходимо совершенствовать систему мотивации персонала, однако все свое внимание они обращают управлению маркетингом, финансами и производством.

Это вызвано, прежде всего, тем, что высшее руководство имеют ошибочное мнение о том, что в кризисной ситуации персонал нет необходимости мотивировать и проблем с эффективной работой не будет, так как сохранение рабочего места уже является мотивацией к качественной работе и более того на их место могут претендовать тысячи уволенных, которые готовы работать за меньшую заработная плату.

И в данной ситуации проблемой является то, что в условиях экономической нестабильности и многочисленных увольнений сотрудников во всех областях, персонал оказался демотивирован. По данным Статкомитета КР, численность безработных в нашей стране в 2015 году составила 190,2 тыс.чел., что на 8,9 тыс.чел. меньше, чем в 2014 году[87] (рис.1).

[87] По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики

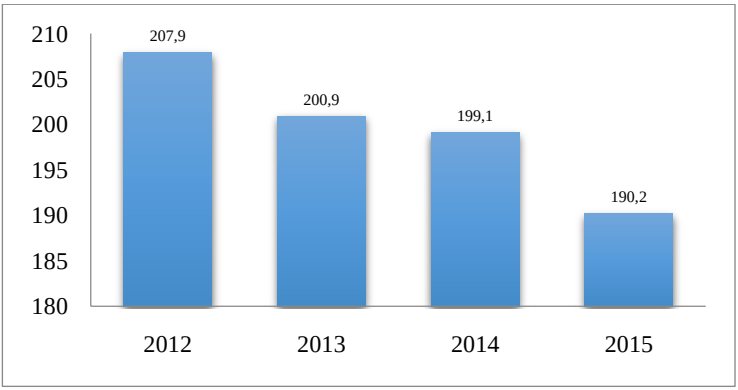


Рисунок 1. – Численность безработных за 2012-2015гг., в тыс.чел.

Таким образом, на рисунке 1, мы можем наблюдать снижение численности безработных с каждым годом, но, тем не менее, такое количество безработных для Кыргызстана с численностью постоянного населения в 5,9 млн. человек очень велико. Одной из причин снижения безработицы является, что многие предприниматели скрывают реальное число работников. Для предпринимателей, которые создают рабочие места, можно было предусмотреть систему снижения налогов, это бы помогло им легализовать рабочие места.

Во времена кризиса работники обеспокоены своим финансовым и профессиональным будущим, поэтому они становятся неуверенными, и это наносит ущерб компании и это может привести к снижению производительности.

Рисунок 2 – Пирамида Маслоу

Согласно пирамиде Маслоу (рис.2.), главной потребностью является самовыражение. Из-за кризиса, все больше людей идут на снижение уровня пирамиды, и безопасность становятся главной заботой для сотрудников.

Поэтому система мотивации персонала в условиях кризиса требует значительных изменений как в материальном, так и в нематериальном плане.

Материальное вознаграждение не исчерпывается только лишь потребностью в компенсации затрат труда, времени и интеллекта, которые расходуются работником для достижения целей организации. Денежное вознаграждение, а именно его относительные и абсолютные размеры воспринимаются сотрудником как свидетельство его ценности для организации и напрямую влияют на его самооценку и социальный статус.

Материальное стимулирование сотрудников является одним из сложнейших вопросов менеджмента, и правильное построение системы мотивации требует от HR-специалиста знаний в разных областях[88]. Материальное стимулирование должно строиться в соответствии со следующими принципами:

1.При уменьшении фиксированной части дохода, давать возможность увеличивать размер заработной платы за счет переменной части. Сегодня одна из основных тенденций – переход от оплаты труда к оплате результата, поэтому улучшение количественных и качественных показателей результата, а также более эффективное решение хозяйственных задач является мотивацией для персонала.

2. Доведение до сведения всех сотрудников их личных целей, напрямую связанных с целями организации.

3. Объяснение сотрудникам как формируется их доход и за что они получают вознаграждение. Сотрудники должны точно знать: как заработать бонус, премию, как рассчитывается её размер и т.д.

К материальным факторам относится, прежде всего, оплата труда, а также:

- вознаграждение за достижение целей или KPI;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;

[88] Сосновый А. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирование персонала// Справочник по управлению персоналом. 2012. №1

- оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;
- доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;
- оплата больничного;
- ипотечное кредитование;
- поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);
- льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

Существует закономерность, которая отмечает, что если каждое проявление активности работника администрация замечает и поощряет, то активность сотрудников увеличивается, что ведет к более эффективной их деятельности, а организация получает больше прибыли. Но следует помнить о том, что все материальные выплаты являются расходами организации (на производственных предприятиях доля заработной платы работника ко всем расходам организации невелика 1-10%, а в сфере услуг может достигать 90%) и в сумме не должны превышать сумму выгод, полученных от применения данной системы.

Самый большой недостаток денежного стимулирования состоит в том, что человек по своей природе «ненасытный» и рано или поздно более высокий уровень оплаты станет привычным и перестанет мотивировать к более эффективной работе. А также из-за финансовых трудностей большинство предприятий не имеет возможности осуществлять материальные выплаты. Поэтому эффективной является та система мотивации, которая сочетает в себе материальные и нематериальные способы поощрения.

В сегодняшнее время существует множество вариантов нематериального поощрения: книги и доски почета, рейтинги, корпоративные мероприятия ,устные поощрения, тимбилдинг и т.д.

Также популярны психологические методы эффективной мотивации: внимательность, искренность в похвале, уважение личности, поощрение творческой работы.

В условиях кризисной ситуации важнейшим инструментом нематериального симулирования является корпоративная культура, и руководитель, как глава организации, является важнейшим элементом создания и поддержания боевого духа среди работников, ведь стремление к борьбе, оптимизм и вера – это 30% успеха.

От выбранного стиля управления зависит настрой персонала, их поведение в кризисной ситуации: будут ли они на стороне своих лиде-

ров и проявят преданность или отступят назад, не веря в успех. Благоприятный микроклимат организации имеет силу удерживать и привлекать новых сотрудников, стимулировать их деловую активность. Руководство организации имеет исключительную возможность создания подобной атмосферы[89].

Важной составляющей корпоративной культуры компании является миссия компании, а именно высокая, обобщающая цель, согласованная с ценностями организации и отвечающая на вопрос: для чего людям нужна эта организация?

Формулирование миссии организации – это очень ответственный процесс и необходимо, чтобы был задействован весь коллектив, ведь формируя миссию организации, учитывая мнение сотрудников руководство получает цель, действительно согласованную с ценностями организации и повышающую мотивацию персонала.

Люди ценят, что их мнение является значимым и работают с большей отдачей в организации, к формированию целей которой они причастны. Если миссия уже сформулирована, то в кризисной ситуации её можно дополнить слоганами, повышающими боевой дух компании. Энергию целеустремленности и боевого настроя несет, например, такой слоган: «Своих всегда поддержим!» или «Амбициозность – залог успеха!».

В случае, если компания существует уже давно, то можно напомнить о ее «героическом прошлом» и людях, которые показали преданность компании даже в очень тяжелые, кризисные периоды, какие подвиги они совершили, чтобы бизнес продолжал существовать.

В условиях кризисной ситуации и не очень благоприятного материального положения, компании не рекомендуется отказываться от корпоративных мероприятий, необходимо только снизить затраты на организацию или же предложить сотрудниками самим придумать бюджетный вариант проведения мероприятия. Ведь праздники, корпоративы являются рычагами, положительно влияющими на работников и в целом микроклимат в компании.

Существует понятие тимбилдинг – сплочение коллектива путем совместного времяпровождения в санаториях, поездок на экскурсии и т.д. Организация презентаций, демонстрирующих успехи фирмы для формирования у сотрудников чувства сопричастности к общему делу. Также следует обратить внимание на такой способ нематериальной мо-

[89] Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя [Электронный ресурс]. URL: http://samoukina.ru/press/press42.shmtl

тивации, как поощрение руководящего состава в устной форме или письменной благодарности.

Самый легкий и эффективный способ поощрения – публичное выражение признательности за проделанные усилия. Публичная похвала позволяет чувствовать сотруднику его ценность как профессионала и повышает заинтересованность в повышении эффективности своей деятельности. Мудрый и опытный руководитель всегда найдет, за что похвалить работника, главное делать это искренне.

Существует золотое правило руководителя: ругать наедине, а хвалить – при всех. Публичная похвала будет иметь гораздо больший эффект. В кризисной ситуации, когда вокруг царит нестабильность, люди нуждаются в определенности и уверенности в своем будущем, поэтому руководству необходимо иметь план действий и осведомить о нем всех сотрудников, важно разъяснить какие антикризисные меры могут быть предприняты в дальнейшей перспективе компании. Хорошо, когда эта информация исходит от первого лица организации, иначе плохая осведомленность о том, ведет к ухудшению психологического климата среди персонала и снижает трудовую мотивацию.

Кроме информирования важным является привлечение персонала к процессу принятия решений. Поступая так, руководитель показывает работникам, что он уважает их точку зрения, а так же обеспечивает себе получение достоверной информации, т.к. сотрудники являются непосредственно участниками производственного процесса и часто видят лучшее решение проблемы.

Таким образом, общение между руководителем и сотрудниками должно происходить регулярно, пока не появится стабильность в экономической сфере, постоянное информирование коллектива о результатах применения антикризисных мер и совместной работы, мотивирует людей на преодоление сложностей, коллектив чувствует себя командой.

Кулаченко Екатерина,

студентка III курса бакалавриата КРСУ, направления «Менеджмент» (профиль «Управление маркетингом»)

Научный руководитель: к.э.н., доц. Самайбекова З. К.

Влияние стратегического управления на успех компании

В современной экономике конкурентоспособность означает информацию и «ноу-хау», а не капитал и физические активы. Поэтому ключевым процессом для любой конкурентной организации является стратегическое использование своих информационных ресурсов и активов знаний путем запоминания и применения опыта. Способность организации конкурировать на рынке все чаще рассматривается как зависящая от навыков и знаний ее руководителей и сотрудников, рассматриваемых как интеллектуальный капитал, и хорошо используется при формулировании, реализации и корректировке стратегий. В современной бизнес-среде знания быстро развиваются, а полезный жизненный цикл организационных навыков снижается, это означает то, что выживание и конкурентоспособность организации связаны с ее способностью учиться и включать ее результаты в процесс стратегического управления.

Стратегическое управление – это управление, опирающееся на потенциал человека как основу предприятия, которое ориентирует производство на запросы потребителей, гибко реагирует и своевременно проводят изменения на предприятии[90].

Стремясь к экономическому успеху, менеджеры всегда замечали, что по некоторым причинам некоторые компании процветают явно без усилий, в то время как другие, несмотря на их непрерывную борьбу, не

[90] Деловой портал «Управление производством». 2010-1017 [Электронный ресурс]. URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskoe-upravlenie.html

сталкиваются ни с чем, кроме потерь. Причина этого различия давно изучена, чтобы понять, какие наиболее важные управленческие действия отделяют победителей от проигравших. Результаты этих исследований можно представить следующим образом:

– в успешных организациях менеджеры имеют четкое видение целей и направлений деятельности компании. Они не боятся пробовать новые направления или инициировать крупные изменения.
– успешные менеджеры – это те, кто знает все о потребностях и поведении клиентов, потребностях рынка и возможностях, предоставляемых окружающей средой.
– менеджеры успешных организаций должны иметь стратегический план для обеспечения сильной конкурентной позиции на рынке и, следовательно, для достижения желаемого результата.
– высокопроизводительные организации ориентированы на результат и обладают высокой производительностью.
– в наиболее эффективных компаниях менеджеры глубоко вовлечены в реализацию выбранной стратегии и осуществляют ее по плану.

Менеджеры успешных организаций – это ориентированные на действие стратегические мыслители, которые привыкли следить за потребностями клиентов, новыми возможностями и конкурентным позиционированием, контролируя внутренние операции. Они осознают свою ответственность за формирование долгосрочного направления деятельности своей организации, формулируют согласованный стратегический план действий, который обеспечит конкурентные преимущества и долгосрочный финансовый успех, а также организует успешное осуществление выбранной стратегии. Эти менеджеры – хорошие стратеги и предприниматели, а также хорошие руководители внутри. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое управление является ключевым фактором в достижении организационной эффективности.

Поскольку стратегическое управление влечет за собой суждение о том, продолжать ли вещи такими, как они есть, или вносить изменения, задача управления стратегией является динамическим процессом – все стратегические решения могут быть изменены в будущем. Изменения ситуации в организации, взлеты и падения финансовых показателей являются постоянными «двигателями» стратегических корректировок. Модель процесса стратегического управления показана в таблице 1.

Таблица 1 – модель процесса стратегического управления[91]

Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Определение бизнеса организации и формулирование миссии	Установление стратегических целей и целевых показателей эффективности	Разработка стратегии достижения стратегических целей и целевых результатов	Внедрение и выполнение стратегического плана	Оценка эффективности и пересмотр стратегического плана

Первые три фазы в совокупности дают направление предприятию, определяют направленную карту для стратегических действий и, по сути, определяют так называемый стратегический план организации.

Четвертая фаза является самой сложной, поскольку она предполагает не только принятие решений, но и принятие административных мер, необходимых для преобразования стратегического плана в результаты. На самом деле, организация исполнения стратегии, вероятно, в 5-10 раз занимает больше времени, чем разработка стратегического плана.

Пятая фаза, оценивающая стратегические показатели и корректирующая поправки, является одновременно и концом, и началом цикла стратегического управления.

Процесс стратегического управления не так четко разделяется и аккуратно выполняется на практике. Во-первых, менеджеры, как правило, «проходят» через последовательность небрежно. Более того, границы между фазами иногда трудно различить на практике: установление стратегической миссии затеняется в постановке целей организации; принятие решения о стратегии почти всегда путается в дискуссиях о направлении, которое организация должна принять, и о той позиции, которую она должна попытаться принять.

Во-вторых, задачи, связанные со стратегическим управлением, никогда не выделяются из всего остального, что входит в компетенцию менеджера. Стратегия должна быть сформулирована и реализована в рамках управленческого графика, который состоит из назначений, встреч, сроков оформления документов, неожиданных проблемам и сиюминутных кризисов. Неправильно трактуется задача управления стратегией – как исключительная задача менеджеров, хотя это может быть самая важная функция, которую они выполняют в случае успеха или неудачи организации.

[91]«Ключевые решения» [Электронный ресурс]. URL: http://www.krconsult.org/about/analytics/glossarii/strategy/

В-третьих, требования стратегического управления выполняются менеджерами нерегулярно. Стратегические вопросы, новые возможности и яркие идеи относительно стратегии или ее реализации не появляются в соответствии с каким-либо упорядоченным графиком; их нужно решать всякий раз, когда они возникают.

Наконец, формулирование и осуществление стратегии следует рассматривать как нечто постоянное и развивающееся. То, что сегодня называется высокопроизводительной стратегией, рано или поздно становится устаревшим по мере развития событий внутри и вне компании. Поэтому задача «выработки стратегии» никогда не может быть одноразовой.

В то время как «что» стратегической миссии организации и долгосрочных стратегических целей будет создано (обычно представляют собой довольно стабильные цели, на которые нужно опираться), определяется «как» стратегии регулярно эволюционируют в ответ на изменения внутренней ситуации организации и внешней среды. Как следствие, регулярные изменения в стратегических планах и периодические существенные изменения в стратегической направленности являются нормальными и ожидаемыми (крупные изменения в стратегии, однако, не могут происходить часто). Необходимость поддерживать стратегию в соответствии с меняющейся ситуацией организации делает процесс стратегического управления динамичным и означает, что преобладающая стратегия редко является результатом единого всестороннего анализа. Стратегические решения принимаются в течение определенного периода времени, но не сразу. Более того, прежние решения изменяются, и время от времени они ожидают решения о начале новых стратегических шагов. Стратегия большей части времени развивается достаточно упорядоченным образом, но иногда возникают кризисные ситуации, что вынуждает быстро принимать ряд крупных стратегических решений.

Аналогичным образом, реализация стратегии является продуктом постепенных улучшений, внутренней тонкой настройки, эффекта объединения многих административных решений и постепенной корректировки действий и поведения как подчиненных, так и менеджеров. Внедрение – это не то, что может произойти за одну ночь. Переход от старой стратегии к исполнению новой стратегии требует времени. Как правило, чем больше степень стратегических изменений, тем больше времени уходит на то, чтобы новые методы реализации закрепились.

Рассмотрим применение стратегического управление на примере компании «MegaCom».

На сегодняшний день компания «MegaCom» (ЗАО «Альфа Телеком») – крупнейший мобильный оператор связи в Кыргызской Республике. Компания «MegaCom» была основана в 2005 году. 28 апреля 2006 года состоялся коммерческий запуск сети сотовой связи[92].

Доли на рынке мобильной связи на 4 квартал 2015 года (рис. 1)[93]:

– 40,5 % – Beeline
– 32,4 % – MegaCom
– 26,9 % – O!

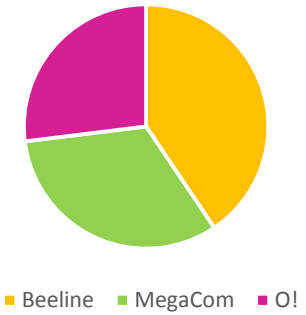


Рисунок 1 – Доли рынка сотовых операторов Кыргызстана

Возможность появления новых конкурентов на рынке слишком мала, так как барьеры входа достаточно высоки. Это делает рынок предоставления услуг мобильной связи максимально не привлекательным. Также, нельзя исключать и региональных представителей сотовой связи. Компаниям нелегко выходить в новые регионы, так как абоненты лояльны к местным операторам, и отвоевать долю рынка очень сложно.

Миссия компании «MegaCom» – помогать людям, быть мобильными, управлять временем и открывать новые возможности. Данная миссия отражает возможности, которые предоставляются потребителю, спектр предоставляемых услуг, выражает отношение компании «Megacom» к потребителю, показывает принципы работ (ценности) компании.

Пример построения «дерева целей» компании «MegaCom» представлен на рисунке 2.

---

[92] ЗАО «Альфа Телеком» 2017 [Электронный ресурс]. URL: https://www.megacom.kg/?locale=ru

[93] Tazabek 2008-2016 All rights reserved. [Электронный ресурс]. URL: http://www.tazabek.kg/news:1333696?from=kgnews&place=newstopcomm

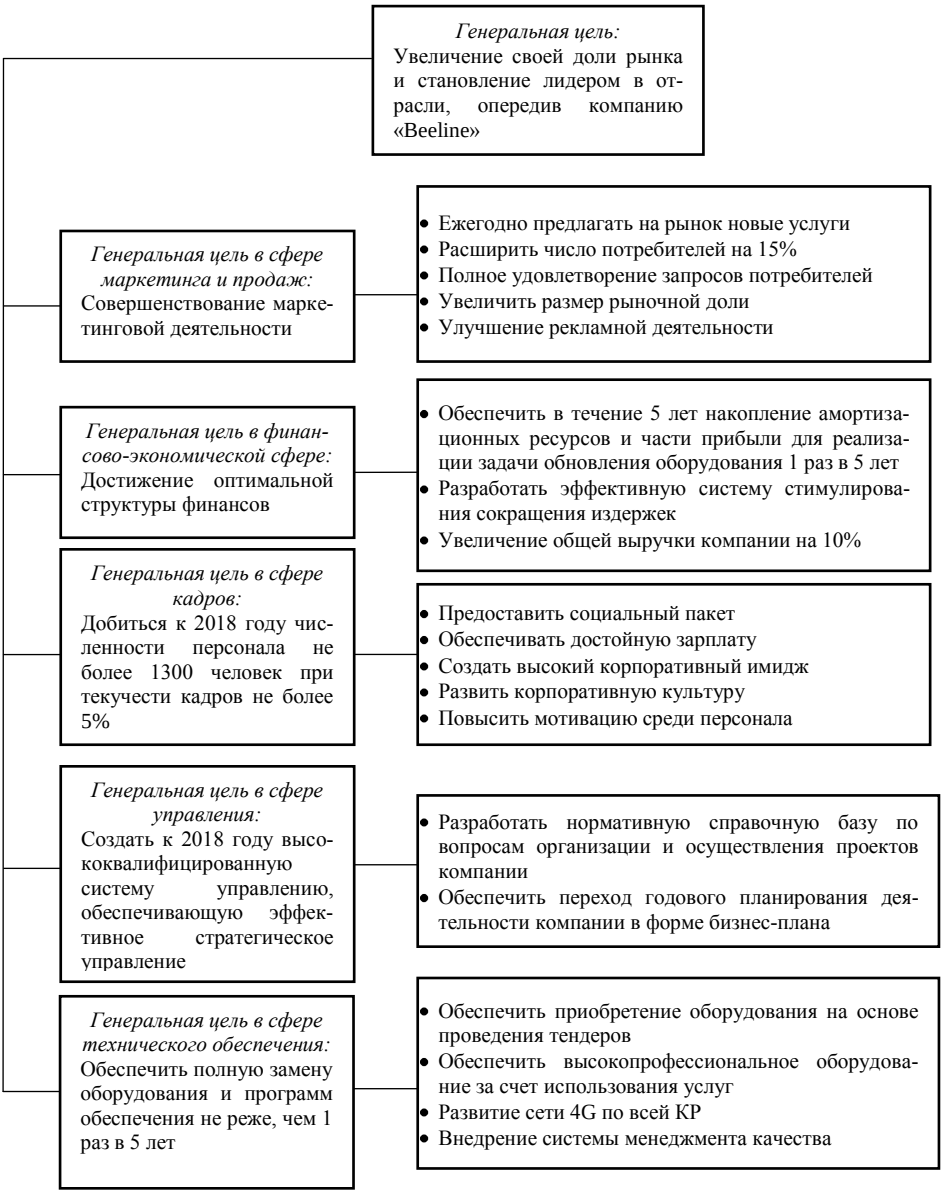


Рисунок 2 – «Дерево целей» компании «MegaCom»

Для отслеживания изменений макросреды и выявления тенденций, событий, не подконтрольных компании, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений был проведен *PEST*-анализ (табл. 2).

Таблица 2 – Pest-анализ

Факторы	**Вес фактора [0;1]**	**Степень влияния [-5;+5]**	**Значения фактора**
Политические факторы			
Приватизация ЗАО «Альфа Телеком»	0.2	-3	-0.6
Налоговая политика	0.02	-0.5	-0.01
Устойчивость политической власти	0.04	-1.5	-0.06
Строительство новых дорог дает возможность установки больших станций связи	0.03	2	0.06
Экономические факторы			
Рост платежеспособности предприятия	0.11	5	0.55
Рост темпов инфляции	0.03	-1	-0.03
Высокий спрос на услуги	0.06	5	0.3
Изменение курса валют	0.04	-1.5	-0.06
Рост доходов населения	0.04	2	0.08
Социальные факторы			
Темпы роста населения	0.03	1	0.03
Эмиграция	0.05	-1.5	-0.075
Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	0.02	0.5	0.01
Активность потребителей	0.1	5	0.5
Технологические факторы			
Развитие конкурентных технологий	0.06	-4	-0.24
Рост требований к качеству продукции	0.04	0.5	0.02
Государственная техническая политика	0.03	-0.5	-0.015
Внедрение новых технологий и оборудования	0.1	5	0.5
Итого	**1**		**0.96**

Таким образом, по результатам PEST-анализа суммарная оценка факторов составила 0,96. Это является положительным значением и указывает на то, что компания готова реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения. Наибольшее влияние на компанию

оказывают политические факторы, причем, негативное (-0,61). Поэтому, следует разрабатывать стратегию, нацеленную на устранение проблем именно в этой области. Наиболее положительное влияние на развитие компании оказывают экономические факторы (0,84).

Для анализа микросреды (ближнее окружение) компании и оценки конкуренции в отрасли была использована модель пяти сил конкуренции М. Портера (табл. 3).

Таблица 3 – Анализ 5 сил М.Портера

Параметр	**Значение**	**Описание**	**Направление работ**
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Компании мобильной связи обладают уникальным предложением на рынке, аналоги которому все же существуют в виде Skype и WhatsApp	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Низкий	Рынок распределен между тремя крупными компаниями, есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, развивать уникальность своего продукта, снижать влияние ценовой конкуренции на продажи, улучшать сервис.
Угроза со стороны новых конкурентов	Низкий	Барьеры входа на рынок слишком высоки	Проводить постоянный мониторинг возможностей новых компаний;
Угроза потери текущих клиентов	Средний	При возможностях предоставлении интернетом услуг связи (Skype, WhatsApp) существует риск значительного падения продаж. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Повышение качества товара по отстающим параметрам. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Продолжать сотрудничество с поставщиками

Таким образом, оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент компании «MegaCom» не грозит высокий уровень угрозы. Со стороны клиентов, товаров-заменителей, уровень угрозы оценивается средне. Относительно со стороны поставщиков, конкурентов и появления потенциальных новичков уровень угрозы низкая.

Для оценки компонент стратегического потенциала компании «MegaCom» был использован метод *SNW* (табл. 4).

Таблица 4 – SNW-анализ компании «MegaCom»

	Критерии оценки стратегического потенциала организации	**S**	**N**	**W**
1.	*Организационно-управленческий*			
1.1	Организационная структура	X		
1.2	Корпоративная культура		X	
1.3	Стратегия организации		X	
1.4	Миссия организации	X		
2.	*Финансовый*			
2.1	Общее финансовое положение		X	
2.2	Заемные средства			X
2.3	Инвестиции			X
3.	*Маркетинговый*			
3.1	Качество торговой марки	X		
3.2	Удержание клиентов	X		
3.3	Репутация на рынке	X		
3.4	Качество рекламы	X		
4.	*Производственный*			
4.1	Качество материальной базы	X		
4.2	Выбор поставщиков оборудования	X		
4.3	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
4.4	Развитие технологий	X		
4.5	Качество сети			X
5.	*Кадровый*			
5.1	Квалификация персонала		X	
5.2	Репутация как работодателя		X	
5.3	Качество менеджеров (ключевых специалистов)	X		

В результате SNW-анализа видно, что у компании «MegaCom» доминирует число сильных сторон, нежели слабых. Ей необходимо улучшать качество связи, сокращать число заемных средств и стараться привлекать инвестиции.

Далее, с помощью матрицы SWOT, было проведено совместное исследование внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (табл. 5).

Таблица 5 – SWOT-матрица компании «MegaCom»

	Возможности • Рост абонентской базы • Благоприятные демографические изменения • Снижение налогов и сборов • Рост спроса на дополнительные услуги сети	**Угрозы** • Снижение цены у конкурентов • Расширение зоны покрытия конкурентами • Отсутствие лояльных абонентов • Выход на рынок новых услуг заменителей • Неблагоприятная политика государства
Сильные стороны • Широкий выбор тарифных планов • Развитие технологий • Большая зона обслуживания • Высокое качество работы абонентской службы • Эффективная реклама	**СИВ** *Концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон:* • Использование эффективной рекламы для увеличения абонентской базы • Внедрение новых услуг и технологий позволит увеличить спрос	**СИУ** *Использование сильных сторон компании для ослабления угроз:* • Высокое качество работы предотвратит отсутствие лояльности клиентов • Широкий выбор тарифных планов позволит превзойти товаров-заменителей
Слабые стороны • Качество сети ниже, чем у конкурентов • Низкий уровень инвестиций • Приватизация Mega Com и его продажа • Большие издержки обслуживания сети	**СЛВ** *Стратегия увеличения абонентской базы позволит:* • Накопить финансовые средства и снизить издержки • Повысить качество сети	**СЛУ** *Стратегия для продажи компании и повышения финансовой устойчивости:* • Снижение цены на аукционе • Финансовый PR

Итак, благодаря проведенным выше анализам, можно сделать вывод о том, что успех компании всецело зависит от стратегического управления. Правильно сформулированная миссия, цели компании, анализ сред, постоянные мониторинги и грамотно разработанная стратегия позволят компании выйти на новый уровень, завоевать большую долю рынка и увеличить продажи.

Каждая организация имеет как стратегию, так и внутреннюю программу действий для ее выполнения, какими бы сознательными, продуманными или несовершенными они ни были.

Иногда выбор действий определяется после исчерпывающего анализа, и иногда стратегические решения возникают случайно от случайных происшествий и исторических инцидентов, вызванных опытом и личностями предыдущих лидеров, положением компании в отрасли и экономическими обстоятельствами, связанными с ее развитием. Или, пожалуй, в наиболее частом случае, корпоративное меню стратегических действий и подходов является продуктом многих внутренних анализов и обзоров, многолетних рыночных отзывов о том, что сработало, а что нет, предварительных стратегических шагов и решений, оценок того, что будущее принесет, другими словами все знания, полученные вовремя организацией.

Преимущества первоклассного стратегического мышления и глубокая приверженность процессу стратегического управления включают в себя руководство, которое оно предоставляет всей иерархии управления, в разъяснении того, что именно компания пытается делать и чего добивается:

- вклад, который оно вносит в признание рыночных изменений и реагирование на них, новые возможности и угрожающие события.
- обоснование, которое оно обеспечивает для управления оценкой конкурирующих заявок на инвестиционный капитал и новых сотрудников.
- координация, которую оно добавляет ко всем стратегическим решениям, принимаемым руководителями всей организации.
- активная позиция организации.

Таким образом, высокопроизводительные компании используют свои знания и глобальный опыт для преднамеренной попытки воздействовать на свои целевые рынки с помощью мощной стратегии. Они пытаются инициировать и руководить, а не просто реагировать и защищаться. По их мнению, настоящая цель и ценность стратегии состоит в том, чтобы разработать план действий, который будет успешно привлекать покупателей, создавать устойчивые конкурентные преимущества, укреплять рыночную позицию фирмы, оказывать давление на конкурентов и повышать производительность на высших уровнях.

Оморова Айнура,

студентка I-го курса магистратуры КРСУ, направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

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

Командное лидерство и его влияние на эффективность разработки проекта

Определение лидера в команде – относится к практике лидерства и ценностям, представленным лидерами, которые управляют определенной группой людей, работающих для достижения определенной цели. Команда не сможет функционировать в целом без управления, авторитетного лидера и эффективного взаимодействия с хорошим лидером. В этом отношении руководство является главным фактором и играет главную роль, и может относиться как к процессу лидерства, так и к тем субъектам, которые занимают ведущие позиции. В командном руководстве роль руководителя команды приобретает решающее значение, поскольку является тем, кто облегчает процессы, задачи, рабочие отношения и цели, приоритеты, потребности и достижения всей команды. Командное лидерство является важным элементом поддержания хорошей команды, поскольку позволяет команде эффективно работать друг с другом в целях достижения общих целей и задач[94].

Командному руководству всегда можно дать конкретную оценку и важность этого самого руководства порою оценивается не конкретными шаблонами, а чисто случайно, и в данной ситуации в произошедшем случае, лидерство целой команды становилось основной компетенцией. А этот самый произошедший случай мы сможем наблюдать и дать ему свою оценку, если обратимся к страницам истории. В 80-х годах XX

[94] Друкер П. Эффективное управление. — Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. С.123.

столетия в Японии всемирно известная компания Sony решилась на один важный шаг: компьютерные продукты компании требовали в силу времени конкретных изменений направлений своих, из этого вытекала главная необходимость – создание линейных небольших офисных компьютеров. За изменения этих самых направлений был ответственен новый сотрудник – им был назначен Дой. Одной из важных особенностей его действий на новом посту было то, что он предоставил полную свободу одиннадцати инженерам, что состояли в собранной им команде и настолько обложил их невероятным вдохновением, что инженеры взялись за разработку абсолютно любого компьютера с несколькими спецификациями. Да за каких-то полгода новоявленная команда профессионалов сумела создать и разработать рабочее место для машиностроения, которое было отлично подготовлено к рынку. Они просто работали в сумасшедшем темпе и здорово опережали обычный график на полтора года (обычно весь этот процесс занимал время до 2 лет).

В последствии данный продукт вышел на рынок и в течении года одного он сумел занять более 20% рынка рабочих станций всей Японии. Поэтому если принять во внимание этот самый конкретный случай, то следует определить и надобно признать целый возникший ряд аспектов и элементов, которые были бы в ответе за успех команды в целом.

Но не стоит забывать и о самом Тоши Дой, без его непосредственного руководства все эти элементы не были бы интегрированы[95].

Командное лидерство не будет эффективным без поддержки и исключительных навыков руководителя группы. Поскольку руководитель группы несет ответственность за планирование, организацию и контроль действий, вовлеченных в команду, он должен обладать рядом отличных навыков. Навыки отличного лидера команды включают в себя сильную лидерскую способность, умение развивать людей, отличные коммуникативные навыки, хорошие навыки межличностного общения, способность справляться со стрессом, хорошие навыки решения проблем и навыки управления временем. Способность руководить – означает вдохновлять людей, которым поручено выполнение заданий, и требуется участие в расширении возможностей всей команды. Таким образом, руководитель группы должен проявлять свои лидерские способности посредством участия и консультирования команды, обеспечивая

[95] Морита А. «Сделано в Японии. История фирмы Сони». /Перевод с англ. М.:Прогресс, 1993. С.49.

руководство и коучинг для команды. Способность развивать людей означает, что руководитель команды берет на себя обязательство в обучении и развитии людей, работающих над задачами команды, таким образом, создавая среду, в которой люди могут учиться ставить перед собой цели и набираться опыта в команде, который принесет хорошие плоды. Руководитель группы должен быть хорошим коммуникатором, налаживая эффективную и частую связь для обмена информацией и проблемами, связанными с выполнением проектов команды.

В руководителе группы также должны развиваться навыки межличностного общения, поскольку это предполагает хорошие устные и письменные навыки общения, которые необходимы для установления четких ожиданий членов команды. Это особенно важно при сопереживании к членам команды при возникновении особых обстоятельств.

Способность справляться со стрессом также важна, так как руководитель группы должен быть в состоянии действовать в качестве буфера между командой и высшим руководством или клиентом команды. В связи с этим следует уделять особое внимание хорошей коммуникации и навыкам межличностного общения.

Хороший руководитель команды должен быть отличным профессионалом в сфере решений задач, становясь специалистом по решению проблем, возникающим при выполнении конкретной задачи или проекта. Наконец, нужно владеть навыками управления временем, которые важны для руководителей групп, таким образом, подразумевая самодисциплину и готовность делегировать задачи. Что касается делегирования задач, это подразумевает расширение возможностей команды в достижении целей проекта. Таким образом, лидер команды должен обладать необходимыми навыками, чтобы возглавить и делегировать обязанности команды[96].

Управление командой не будет эффективным без использования разных стилей руководства, что было бы полезно, если бы руководитель группы смог адаптироваться в различных ситуациях, кризисах в команде.

Существует шесть стилей лидерства, которые могут быть приняты руководителем группы для эффективного управления своей коман-

[96] Навыки необходимые руководителю. URL: http://www.pmtoday.ru/project-management/role/project-managers-need-leadership-skills.html

дой, а именно: авторитетное или харизматическое руководство, партнерское лидерство, демократическое руководство, тренерское руководство, лидерство в пассивном управлении и принудительное руководство. Авторитетный или харизматический стиль лидерства является самым эффективным в продвижении, развитии и используется руководителем группы, чтобы мотивировать отдельные лица, разъясняя им, что их работа соответствует более широкому видению команды.

Партнерский тип лидерства используется руководителями команд, когда они пытаются создать гармонию в команде, повысить моральный дух, улучшить коммуникацию или восстановить сломанное доверие, поскольку похвала используется свободно. Демократическое руководство помогает руководителю группы тратить время на то, чтобы получить идеи членов группы, таким образом, укрепляя доверие, уважение и приверженность. Тем не менее, процесс принятия решений может занять много времени, чтобы все идеи были услышаны, а предложения учтены.

Руководитель группы, который помогает сотрудникам понять их сильные и слабые стороны, использует стиль руководства Coaching, таким образом, помогая им связать эти черты с личными и учебными целями. В руководстве Pacesetting лидер фанатично относится к чрезвычайно высоким уровням производительности во все времена, таким образом, возглавляя команду через ее работу. Лидер требует соблюдения порядка от каждого члена команды, где инакомыслие плохо переносится. Несмотря на количество и разнообразие стилей лидерства, следует понимать, что лидерство команды будет наиболее эффективным с комбинацией ряда этих стилей лидерства, поскольку использование только одного стиля руководства недостаточно, чтобы отвечать потребностям Членов команды.

Учитывая характеристику и стили лидерства, которые могут быть использованы членами команды, можно признать ряд положительных эффектов или преимуществ в отношении адаптации и использования эффективного командного лидерства. Преимущества могут быть определены при использовании эффективного командного лидерства, особенно в отношении членов команды. Главным преимуществом командного лидерства является создание и развитие командной работы и товарищества среди членов команды. Командная работа и товарищеские отношения подразумевают комплексную и совместную работу, что позволяет каждому члену команды эффективно работать, несмотря на ин-

дивидуальные и личные различия. Это преимущество также включает в себя развитие дружбы, что также позволяет членам команды принимать и распознавать их уникальность друг от друга.

Другим преимуществом командного лидерства является развитие командной культуры, которое относится к отношениям, убеждениям и поведению всей команды, которые диктуют свои действия или действия в конкретных ситуациях. Развитие такой культуры также определяется тем, как руководитель решает проблемы между членами своей команды, и тем самым, чем эффективнее командная культура, тем эффективнее подход команды к ее задачам и обязанностям.

Третьим преимуществом командного лидерства является дружеское общение между членами команды и руководителем группы. Развитие хорошей коммуникации - это признание того, что это двусторонний процесс, который является ключом совместной работы членов команды и руководителя. Кроме того, это также жизненно важно для поддержания стиля работы, который включает в себя развитие членов, избегая риска и разрешая конфликты внутри команды. Команда общается по различным причинам, например, чтобы расслабиться от стрессовой задачи, узнать человека, с которым он имеет непосредственный контакт на работе, уточнить конкретные инструкции и поделиться идеями, комментариями или предложениями. В этом отношении развитие хорошей и эффективной коммуникации является жизненно важным ключом в развитии командной работы и товарищества.

Другим важным преимуществом командного руководства является создание доверия, которое позволяет делиться ценной информацией, чтобы сотрудничать и вносить вклад в работу всей команды. При укреплении доверия репутация каждого члена команды должна быть усилена.

Другим важным аспектом командного лидерства является совместное видение команды, поскольку это помогло бы каждому члену и руководителю группы самому разработать конкретный подход, который был бы полезен для достижения конкретной цели.

Наконец, командное лидерство позволяет команде уменьшить конфликты, что является следствием индивидуальных различий и непонимания. В связи с этим, упомянутые аспекты и преимущества должны взаимодействовать, чтобы уменьшить количество конфликтов и проблем внутри команды[97].

---

[97] Лидерская команда и культура лидерства.
URL: http://megaobuchalka.ru/6/35587.html

Преимущества можно также наблюдать в отношении всей организации, поскольку командная работа, разработанная в рамках конкретной команды, выходит за рамки всей организации. В первую очередь, благодаря командному лидерству, вся организация может эффективно использовать свои ресурсы, в том числе финансовые, физические и человеческие ресурсы. Эффективная совместная работа помогает организовать доступные и необходимые ресурсы проекта, тем самым распределяя все необходимые ресурсы. Правильное распределение ресурсов организации приводит к организованным и эффективным действиям, что приводит к повышению общей производительности проекта. Это дополнительно улучшает общую производительность во всех аспектах, таким образом, в дальнейшем влияя на другие команды и отделы во всем проекте[98].

Обязанности и работа руководителя группы не будут успешными и значимыми без поддержки и вклада членов команды, входящих в состав всей команды. В этом отношении выживание всей команды заключается в совместной работе резидентов, где совместная работа - это совместные усилия по достижению общей цели. Командная работа, доверие, сотрудничество и координация осуществляются в зависимости от его развития, которое включает в себя четыре этапа, а именно формирование, штурм, нормирование и выполнение. На этапе формирования группа начинает устанавливать идентичность и пытается определить и запланировать задачи, которые необходимо выполнить. На втором этапе, на стадии нормирования, члены команды начинают применять свои навыки для работы над поставленными задачами, что ведет к медленному прогрессированию работы. На нормирующей стадии конфликты между отдельными лицами уже урегулированы и вызваны рядом факторов, таких как объем работ, распределение ресурсов, график, приоритеты затрат, организационные вопросы и личные различия. Однако из-за конфликтов, которые были разрешены, на этой стадии развивается доверие, что увеличивает обмен информацией, идеями и чувствами. На последнем этапе, этапе выполнения команда теперь очень привержена к достижению целей проекта. На данном этапе каждый член становится взаимозависимым друг от друга[99].

---

[98] Бэгьюли Ф. Управление проектом. – Пер. с англ. М.: ГРАНД, 2012. С. 79

[99] Агеев. В.С. Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 2011. С.127.

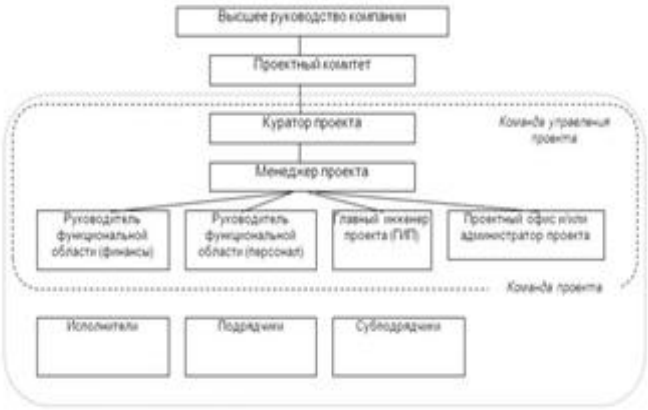


Рисунок 1 – Структура команды проекта.

Вся команда работает эффективно с лидером команды. В связи с этим, руководитель проекта теперь квалифицируется как эффективный, с характеристиками, имеющими четкое понимание цели команды, четкими ожиданиями ролей, обязанностей и высокой степенью сотрудничества и доверия. Кроме того, команда проходит мозговой штурм и создание команды, которая в дальнейшем развивает команду через социализацию и решение проблем. Таким образом, разрабатываются навыки управления временем команды, что делает команду более эффективной в эффективном управлении своим временем и ресурсами.

Другие факторы, влияющие на лидерство команды, самым основным из которых является мотивация.

Мотивация – это внутреннее состояние или условие, которое активизирует поведение и дает ему направление или главным образом влияние потребностей и желаний на интенсивность и направленность поведения. Факторы которые влияют на мотивацию человека, могут включать эмоции, чувства, краткосрочные и долгосрочные цели, подкрепления и препятствия, которые необходимо преодолеть для достижения определенных целей. Более того, такие факторы, как ответственность, достижения и сама работа, влияют на мотивацию. Мотивация, как командное лидерство, является ключевым элементом в поддержании того, чтобы человек шел и достигал свои цели, особенно в плане участия команды. Мотивация всегда связана с использованием эффективного командного лидерства, поскольку мотивация членов команды

зависит от типа руководства, используемого руководителем. Отношение, поведение, ценности и подход руководителя команды влияют на мотивацию и диктуют работу членов команды, несут ответственность за делегацию, планирование, организацию и управление работой всей команды. Кроме того, личные желания и цели каждого члена команды влияют на их мотивацию и производительность, влияя, таким образом, на производительность, коммуникацию и культуру всей команды. В этом отношении роль лидера группы приобретает решающее значение для удовлетворения и превышения требований, потребностей и предпочтений члена команды[100].

В отношении мотивации общим элементом среди руководителя группы и его членов является работа, выполняемая всей командой. В этом отношении работа становится источником мотивации членов команды в зависимости от типа руководства, используемого руководителем группы.

Таким образом, научное управление работой всей команды должно быть реализовано, переопределяя специализацию, расписание, задачи и обязанности каждого члена команды. Работа также является одним из факторов, влияющих на мотивацию членов команды, а также зависит от лидерства команды, проявляемого руководителем группы[101].

Таблица 1 – Пример оценочной таблицы системы проектной мотивации.

Роль сотрудника и ваши комментарии по показателям, используемым для его оценки	Вид проектной мотивации				
	По итогам проекта	Регулярная	Смешанная	Нематериальная	Разовая
Руководитель проекта					
Администратор проекта					
Функциональный руководитель					
Исполнитель работ					
Руководитель ОУП					
Другие роли (добавьте):					
Менеджер службы персонала					

[100] Проектная мотивация. URL: http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/proektnaya-motivaciya.html

[101] Человеческий фактор, проектная команда и ее мотивация. URL: http://humanfactors.ru/kejsy/project_team_motivation

Как уже упоминалось ранее, случай с Тоши Дои от Sony был хорошим примером того, как руководство командой эффективно демонстрируется для достижения конкретных целей и задач. Из характеристик и ролей руководителя можно понять, что Тоши Дои смог продемонстрировать хорошего и эффективного лидера на основе достижения всей команды разработчиков. Прежде всего, он дал своим членам команды возможность для роста и творчества, имея автономию, чтобы делать то, что они хотят для нового проекта.

Организация новой инженерной группы обеспечила членам команды возможность развивать коллективную работу посредством активного участия в проекте. Успех создания команды или проекта может привести к осознанию того, что Тоши Дои удалось успешно адаптироваться к изменяющейся ситуации в организации и эффективно справляться со стрессом в соответствии с требованиями компании. Кроме того, члены команды, как и руководитель группы, также смогли успешно удовлетворять потребности и потребности компании, проявляя творческий подход и изобретательность в разработке нового проекта. Хотя им была предоставлена абсолютная свобода в разработке нового проекта, они оказались ответственными при соблюдении требований компании за счет меньшего контроля.

Кроме того, они также смогли создать новый проект всего за 6 месяцев, что превысило запланированный срок для проекта. Это показывает, что отношение, подход и поведение Дои распространяются на поведение и отношение членов его команды, становясь дисциплинированными с точки зрения их рабочего поведения.

Это также распространяется на мотивацию членов команды, которым дается возможность проявить себя и в компании, и в команде. Работа и подход лидера дали членам команды возможность продемонстрировать свои навыки и таланты и внести свой вклад в успех компании. Это означает, что работа сами по себе стали вкладом в мотивацию членов команды вместе с командным руководством Дой.

Главной рекомендацией для Тоши Дой является изменение стиля руководства, когда это необходимо, или в зависимости от ситуации или проблемы, с которой сталкивается команда.

Помимо предоставления членам своей команды абсолютной свободы при выполнении своих задач или проектов, Тоши Дой может, в случае необходимости, тренировать свою команду в зависимости от необходимости проекта и в зависимости от потребностей членов команды. В связи с этим использование других стилей руководства и подхо-

дов было бы целесообразным и эффективным в решении различных ситуаций.

Другая рекомендация состоит в том, чтобы улучшить и укрепить свои каналы коммуникации с помощью информационной системы, которая может помочь каждому члену получить доступ к информации и даже общаться с другими членами команды. Таким образом, связь всегда остается постоянной и одновременной.

Наконец, члены команды могут расширить свои консультации, координацию и сотрудничество с высшим руководством компании, тем самым увеличивая поддержку и взаимодействие с членами высшего руководства.

Из обсуждения можно сделать вывод, что команды являются важными аспектами организации, поскольку они несут ответственность за выполнение различных функций проекта, и без команд, задачи обязанностей не будут делегированы должным образом среди ее членов. Точно так же командное лидерство важно для повышения производительности и эффективности организации.

В связи с этим важно принять во внимание различные характеристики и подходы руководителей групп, которые влияют на мотивацию и работу членов команды. Таким образом, помимо типа руководства, используемого руководителем группы, он должен также уметь удовлетворять потребности членов команды в плане своей работы, чтобы в дальнейшем стимулировать и вдохновлять их на работу в организации. Хорошим примером может служить приведенный случай Тоши Дой, который смог эффективно управлять своей инженерной командой, чтобы соответствовать требованиям компании.

Мулладжанов Ринур,

студент I курса магистратуры КРСУ, направления «Менеджмент» (программа «Управление международными проектами»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Аксенова Ж.А.

Преимущества и недостатки деятельности управления качеством в проект менеджменте

В конце 80 – начале 90 управление качеством стало неотъемлемой частью проектного менеджмента, в наше время нельзя отрицать тот факт, что такая деятельность как управление качеством является движущей силой как для проектного менеджмента, так и для менеджмента в целом. В данной статье будут рассмотрены преимущества менеджмент качества, осуществляемые в проекте.

В проектном менеджменте основой является правильно подобранный подход к управлению качеством, так как при сдаче работы клиенту, выбранный подход будет играть важную роль при реализации и в дальнейшем соответствовать удовлетворенности требованиям клиента. Повышение качества, контроль за качеством, Кайдзен и т.д., это элементы в проектном менеджменте, которые являются одними из основ его фундамента. Управление качества, является фундаментом в проектном менеджменте (рисунок 1)[102].

Большой количество организаций вкладывают огромные инвестиции в менеджмент качества, для того чтобы гарантировать уровень качества в проектах. Шесть сигм или Lean-технологии (бережливое производство) – это подходы, призванные обеспечить отсутствие дефектов в проектах. Постоянное улучшение и устранение ошибок являются предпочитаемыми результатами для всех проектов и поэтому ме-

[102] Соотношение первичных и вторичных условий эффективности проектов построения СМК (автор – Грехова Т.В.)[Электронный ресурс]. URL: https://moluch.ru/archive/25/2694/ (дата обращения 20.04.17)

неджмент качества является инструментом и областью знаний проектного менеджмента в руководстве PMBoK.[103]

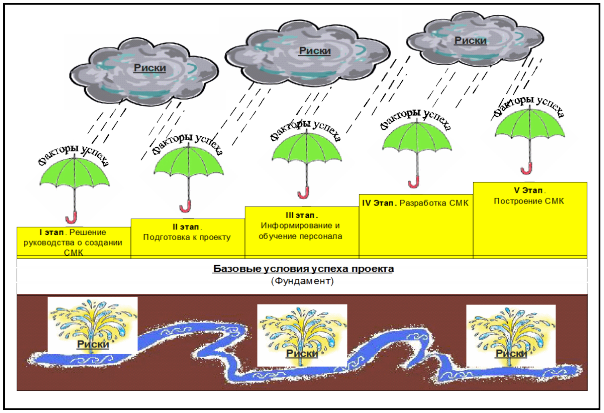


Рисунок 1 – Базовые условия успеха проекта

Когда дело доходит до управления проектами, обеспечение требуемого качества является целью. Достижение цели проекта должно обеспечить управление качеством. Обеспечения высококачественных работы не является конечной целью проекта. На протяжении всего проекта качество нужно поддерживать и совершенствовать. Стандарты качества также определяются на основе организационных ценностей и стандартов компании клиента.

Процесс менеджмента качества в проекте состоит из следующих этапов: планирование качества, обеспечение качества и контроль качества.

В рамках проекта, характеристики качества определяются заинтересованными сторонами. Некоторые из наиболее распространенных характеристик качества являются: производительность, функциональность, пригодность, надежность, последовательность и многое другое. Уровни качества данных характеристик, оцениваются в соответствии с проектом и организационных стандартов. С самого зарождения проекта и до его сдачи каждая из этих характеристик должна соответствовать стандартам качества. Таким образом, управление качеством должно применяться с самого начала проекта и до его конца.

[103] Исследовательская работа [Электронный ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2014/Economics/6_161872.doc.htm

Факторы, которые нужно учитывать при организации менеджмента качества (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные факторы менеджмента качества[104]

Факторы	Определения
Понятие качества разное для клиента, потребителя и спонсора проекта. каждый клиент подразумевает качество по-своему.	Каждый клиент хочет, чтобы его потребности были удовлетворены, т.е. если потребитель удовлетворен, следовательно, качество для него было обеспечено.
Знание того, какое качество ожидает потребитель, значит - понимание его нужд, ожиданий, требований и соответствующих особенностей.	То есть проект включает в себя договор, который связан с целями, требованиями и т.д. Независимо от того, формальный это или неформальный контракт, соглашения прописываются обязательства. Качество обеспечивается за счет данного соглашения. Необходимо понять и дать согласие на эти требования передачи проекта, времени и цены, и идти пошагово к цели. Это и есть качество.
Обеспечение качества зависит от рационального договора по требованиям и соответствующим особенностям.	То есть эти требования - не просто окончательный и бесповоротный план действий по проекту, необходима коммуникация о требованиях с клиентом и, если нужно подстроиться под него.
Ожидания клиента о качестве будут развиваться и меняться.	То есть, то что они хотели в прошлом году по аналогичному проекту, сегодня уже будет не актуально. Они будут хотеть большего за меньшее количество времени и денег, так-как их бизнес среда постоянно также развивается и меняется. Если это не учесть, результат может быть негативным. Их ожидания также могут измениться уже в процессе проекта. И это должно учитываться и решаться.
Каждый заказчики имеют разные требования по качеству.	Новые заказчики более толерантны, с меньшими требованиями и ниже уровнем спецификации, в то время как повторные клиенты со временем ожидают большего, за меньшее (т.е. время и деньги). И это принцип постоянного совершенствования в проектном менеджменте.

[104] Исследовательская статья [Электронный ресурс]. URL http://www.esi-intl.co.uk/blogs/pmoperspectives/index.php/quality-challenges-projects/

Качество проекта и качество услуги оба связаны.	То есть клиенты, спонсоры, пользователи думают, что у конечного продукта или услуги будет соответствующе качество за определённые деньги, время и т.д. На самом деле качество зависит от того, как хорошо проводятся именно проектные процессы. Проектные процессы качественные помогают организации развиваться именно в проектном менеджменте.
Постоянное совершенствование значит постоянное совершенствование.	Основываясь на метод кайдзена, 6 сигма или lean (бережливое производство) – в конечном счете вы работаете для того чтобы обеспечить качество в проекте. И что важно - команды проекта фокусируются на основы непрерывного (постоянного) развития и используют инструменты для развития.

Наглядным примером отсутствия в проектном менеджменте деятельности управления качеством является Кыргызская Республика, так как, зачастую многие менеджера не имеют понятия самой сути данной деятельности, её подходов и способов их применения. Многие менеджера понимают менеджмент качества как некие стандарты, получение которых позволит получить плюс к репутации своей фирмы, но даже такой государственный орган как Технический Комитет по Стандартизации предоставляющий возможность получить лицензию качества в Кыргызской Республике требуют оптимизации, так как все технологии и перечень стандартов не изменялись после развала Советского Союза, а с учетом коррупции в нашей стране, можно с легкостью полагать о то что даже эти консервативные стандарты в полной мере не соблюдаются.

Исходя из этого, мы наблюдаем такие проблемы как: сдача проектной работы выполняется с задержкой, выполняемая работа не соответствует заданным критериям, нехватка сырья, оборудования, персонала, финансов и т.д. В пример можно привести проекты в сфере строительства жилых многоэтажных домов таких строительных фирм как «ИЛАС» или «KG Group».

Мы часто можем наблюдать возмущения со стороны граждан, приобретающих жильё в строящихся домах, недовольства такого характера как: в установленные сроки сдача не осуществляется, постройка не соответствует указанным из начало критериям и т.д. Также государственные различные проекты, на пример как: провал кыргызско-российского проекта по строительству гидроэлектростанций Верхнена-

рынского каскада (ВНК) ГЭС и «Камбараты-1»[105], проект МВД «Безопасный город»[106]Всему этому причина – небрежный подход проектных менеджеров к организации менеджмента качества.

В проектной деятельности, как было указанно выше в статье, фундаментом являются подходы деятельности управления качеством. Правильно подобранные подходы на начальной стадии жизненного цикла проекта без сомнения приведут проект к успешному завершению.

Однако правильно подобранный подход является только половинной работы, остальное завит от менеджера, именно он изначально должен особое внимание команды направить на выполнения работы в соответствии с запланированным подходом качества, и проводить дальнейший мониторинг выполняемой работы на всех стадиях жизненного цикла проекта. Правильно подобранный подход по управлению качеством и эффективное применения его, приведет любую организацию к успеху!

Таким образом, нами было рекомендовано ориентироваться на требования и потребности клиента. Необходимо всегда помнить о том, что потребности и желания клиентов изменчивы и те требования, и предпочтения к проекту, которые были вчера, без всякого сомнения, будут иметь отличия завтра. Главной целью деятельности проекта должно стать достижение качества. Нужно совершенствовать результаты завершенного проекта, эффективно используя инструменты по обеспечению качества, для эффективности используемых инструментов в организации качества в дальнейшей работе. Это и есть качество!

[105] Радио «Азаттык», статья Аскара Акталова, Март 09, 2016, «Россия в Кыргызстане: обещания и реальность» [Электронный ресурс]. URL http://rus.azattyk.org/a/27600354.html

[106] В Парламенте Кыргызстана раскритиковали МВД за провал проекта «Безопасный город» [Электронный ресурс]. URL http://www.stanradar.com/news/full/19035-v-parlamente-kyrgyzstana-raskritikovali-mvd-za-proval-proekta-bezopasnyj-gorod.html