

лидеров рынка по продаже товаров для животных в Латвии и представлена в 11 городах страны: от Риги до Даугавпилса. Также у организации имеется интернет-магазин — доступные цены, удобство заказа в одном клике. Однако неуклонно снижаются спрос на аксессуары и развлечения для кошек и собак и сумма среднего чека.

Автором были выявлены слабые стороны и угрозы организации. Слабые стороны: зависимость от поставщиков продукции; несформированное отношение к торговой марке; неустойчивый имидж; недостаточно гибкая ценовая политика, осуществляемая главным офисом компании. Угрозы: частое изменение предпочтений потребителей; снижение дохода у покупательской аудитории, опережение темпами роста затрат темпов роста продаж; демографический спад; высокие цены ветеринарных услуг, влияющие на отказ от содержания животных.

Если в развитых странах на одно домашнее животное в среднем тратят 2–3 тыс. евро в год, то в Латвии это 600–1000 евро. В среднем латвийцы покупают 15–20 % ежедневного рациона в виде промышленных кормов, остальное питание животные получают «со стола». Поэтому объем латвийского рынка в натуральном и денежном выражении пока незначителен, но имеет большой потенциал для развития. Это позволяет сделать вывод о необходимости активного применения СММ для изучения предпочтений потребителей и выделения среди конкурентов.

В настоящее время магазины товаров для животных Dino Zoo присутствуют в таких социальных сетях, как Facebook, Instagram. В социальных сетях при небольших затратах идет точное попадание в цель. Всегда можно отследить, на что люди активнее реагируют. Однако компании Dino Zoo часто не хватает опыта в наполнении контента и организации розыгрышей подарков. Такие акции стимулируют появление новых клиентов, а также пробуждают интерес к торговому предприятию. Ни одна удачная покупка не получит столь широкой вирусной рекламы в сетях и по сарафанному радио, как товар, который достался даром. Клиенты остаются довольными и советуют компанию другим людям. Следовательно, компании необходимо активней поддерживать диалог с подписчиками, отображать мероприятия магазинов в сетях, обновлять и публиковать интересный контент.

*Ж.Л. Цауркубуле, д-р инж. наук, профессор  
zcaurkubule@inbox.lv  
М. Берзиня  
berezina@inbox.lv  
БМА (Puša)*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛАТВИИ И ШВЕЦИИ**

В современной теории управления на первое место выдвигаются процессы, обеспечивающие целенаправленную активизацию деятельности людей в рыночных условиях с ориентацией на конечные результаты. Эффективное управление предприятием означает эффективное управление всеми ресурсами, имеющимися у компании: материальными, финансовыми, информационными и человеческими. Большинство латвийских компаний уже успело овладеть техниками управления финансовыми и материальными ресурсами. Одной из основных проблем современной Латвии является формирование эффективной системы управления персоналом предприятиями, в реализации которой ключевую нагрузку несут специалисты в области управления человеческими ресурсами.

С началом реформ в Латвии усилился интерес к так называемой шведской модели управления персоналом, что обусловлено также наличием в стране совместных предприятий со шведским капиталом. Работа на совместном предприятии вместе с менеджерами из Швеции позволила лучше понять шведский стиль управления персоналом, главная особенность которого — четкость. Шведы не перерабатывают, но все время, отведенное на работу, они занимают делом, причем это относится как к высшему менеджменту, так и к рядовым служащим. Различия в организации труда шведских и латвийских руководителей представлены в таблице.

Различия в поведении шведского и латвийского руководителей

Критерии поведения	Шведский менеджер	Латвийский менеджер
Планирование	Неофициальный символ Швеции — еженедельник с запланированными и выполненными делами. Правильное планирование и четкое выполнение поставленных задач отличают шведских менеджеров от латвийских	Современный латвийский менеджер многому научился от своих западных коллег, в том числе и необходимости тщательно планировать свою деятельность, но особенности национальной культуры, которая характеризуется большей полиактивностью, заставляют его часто отклоняться от поставленных задач и изменять планы
Деловые переговоры	Ведут себя сдержанно, рассудительно, редко проявляя агрессию или давление на собеседников. При совершении сделки не завышают и не занижают цену, поэтому не любят торговаться. Если захотят пойти на уступки, то для этого им необходимо время. В деловом общении предпочитают неформальный стиль. Если шведы идут на уступки, то они ожидают уступок и от партнера. Шведские менеджеры предпочитают решать проблемы последовательно, шаг за шагом (step by step)	Ведут переговоры искусно, стараясь воздействовать на чувства собеседника. Применяют разнообразную тактику и просчитывают ситуацию, как шахматист, на несколько ходов вперед. Общая тенденция поведения состоит в энергичном наступлении, когда им кажется, что партнер пьется, и отступлении, когда встречают жесткое сопротивление. Если переговоры зашли в тупик, их излюбленная тактика — проявить терпение и «пересидеть»
Принятие решений	Принимают решения после обсуждения со своими коллегами, убедившись, что все пришли к общему мнению. Такой коллективистский подход к принятию решений, с одной стороны, приносит пользу, так как способствует сплочению коллектива и осознанию своего участия в общем деле, с другой — такая тактика замедляет процесс принятия решений	Придерживаются строгой иерархии и при принятии решений оглядываются на начальство. Менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности. Делегирование полномочий сверху вниз затруднено
Отношение к контрактам и обязательствам	Строго придерживаются положений контракта и стараются выполнить свои обязательства полностью, как и большинство бизнесменов Западной Европы	Контракт не имеет такой обязательной силы. Считают контракт обязывающим к чему-либо только в том случае, если он остается взаимовыгодным
Претензии	<i>Шведских менеджеров к латвийским:</i> соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий. Отсутствует инициатива. Сотрудники часто уходят от решения проблем. Горизонтальное сотрудничество между отделами затруднено	<i>Латвийских менеджеров к шведским:</i> мы спрашиваем: «Как нам поступить в данном случае?». Нам отвечают: «Давайте обсудим». Слишком интеллигентны и мягки для Латвии. Мы спрашиваем: «Как вы решите?». Они отвечают: «Решайте сами». Боятся наказывать людей

Источник: собственная разработка.