



КАПИТАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: СРЕДСТВА, ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Сборник материалов III-й Международной научно-практической конференции 2019г.



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY



АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ

СБОРНИК СТАТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ:

**«КАПИТАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ:
СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ»**

Алматы – Бишкек, 2019

УДК 001 (063)
ББК 72
К20

Редакционная коллегия:

<i>Куренкеева Г.Т.</i>	к.э.н., декан Высшей школы бизнеса, AlmaU
<i>Кадирбергенова А.Ж.</i>	МВА, докторант PhD, DBA, директор департамента докторских программ, AlmaU
<i>Аянбаев Е.С.</i>	PhD, заместитель директора департамента докторских программ, AlmaU
<i>Боколеева Ч.</i>	к.э.н., доцент, КРСУ им. Б. Ельцина
Технический редактор:	Сайтгареева Г.Г., координатор ДДП, AlmaU

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com

Сборник материалов III-й Международной научно-практической конференции 2019: «**Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты**», включает два раздела:

- 1 раздел - научно-исследовательские статьи докторантов DBA и PhD;
- 2 раздел - научно-исследовательские статьи магистрантов MBA и профильной магистратуры.

Сборник освещает публикации на трех языках – казахском, русском, английском.

К20 Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: сборник материалов III-й Международной научно-практической конференции. Алматы: Алматы менеджмент университет, 2019. – 376 с.

ISBN 978-601-7470-85-2

Материалы (статьи) сборника представлены в авторской редакции. Данный сборник предназначен для исследователей, изучающих актуальные экономические проблемы Казахстана, теорию и практику современных аспектов менеджмента, маркетинга, финансов, философии бизнеса и развития человеческого капитала и межкультурных коммуникаций.

УДК 001 (063)
ББК 72

© Алматы Менеджмент Университет, 2019
© Кыргызско-Российский Славянский Университет имени Первого президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина, 2019

ISBN 978-601-7470-85-2

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ ДВА И PhD

1. МЕНЕДЖМЕНТ

Акжанов Ж.К., Саткалиева Т.С. КӘСПОРЫННЫҢ ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫН ӨЗІРЛЕУ КЕЗЕНДЕРІНІҢ ӨЛШЕМДЕРІ МЕН ЖҮЙЕЛІЛІГІ.....	8
Бекпаева Ж.А., Никифорова Н.В. МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНИМЫЕ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН И ИХ СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.....	13
Мукашев А.М., Рахимбекова Ж.С. РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	19
Нукенов К.Т., Куренкеева Г.Т. СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И КОНКУРЕНЦИИ.....	24
Омаров Б.Б., Габдулина А.С. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ.....	29
Сикман С.У., Габдулина А.С. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В КАЗАХСТАНЕ.....	34
Шульгин А.И., Кожаметов А.Б. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ ЖЦО.....	39
Yurchuk Yan, Sidelkovskaya Ainur, Zaluchyonova O.M. ABOUT METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS.....	44

2. ФИНАНСЫ И ЭКОНОМИКА

Ботпаев Д.А., Исахова П.Б. АНАЛИЗ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПОКУПКИ / АРЕНДЫ ОФИСА.....	49
Ибрагимов К.Б., Куренкеева Г.Т. ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ.....	54
Мырзагалиева Н.Н., Трацевская О.А. ФИНАНСОВЫЕ СХЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КАЗАХСТАНЕ.....	62
Шин С.А., Кумалаков Б.А. КЛАССИФИКАЦИЯ УГРОЗ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	67

3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Кадирбергенова А.Ж., Шалбаева Ш.Е., Зубова Н.П. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА КАК НЕОБХОДИМЫЙ КОМПОНЕНТ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	72
---	----

4. МАРКЕТИНГ

Мукаев С.Б., Ахметов Ж.Б., Джетписова А.Б. АНАЛИЗ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА С 2010-2014 ГОДЫ.....	78
---	----

Усюрова Д.Е., Махмед А. РЕПУТАЦИЯ И ИМИДЖ КАК НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ.....	87
---	----

РАЗДЕЛ 2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ МАГИСТРАНТОВ МВА И ПРОФИЛЬНОЙ МАГИСТРАТУРЫ

1. МЕНЕДЖМЕНТ

Абди А.А., Куатова Б.Н., Омарова А.Б., Омаров М.Б., Канагатова А.М. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ В СОВРЕМЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ.....	96
--	----

Айнакулов Г.А., Куренкеева Г.Т. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	104
--	-----

Бакытжан А.Б., Исык Т.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АУТСОРСИНГА В РК.....	109
---	-----

Джолдыбеков М.С., Леонтьева И.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ.....	115
---	-----

Жумадилова Г.Т., Жанжигитова Г.А., Аленова Л.Е., Никифорова Н.В. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ УО «АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ»	120
--	-----

Жусупов А.Б., Тултабаев С.Ч. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ.	128
--	-----

Ибжарова Ш.А., Загитова А.М., Габдулина А.С. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В УНИВЕРСИТЕТАХ: ОПЫТ ALMAU..	136
--	-----

Кемалов Т.К., Карибджанов Б.Б. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ.....	144
---	-----

Ким С.В., Филин С.А. КРИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ МАГАЗИНОВ В ФЭШН РИТЕЙЛ ИНДУСТРИИ.....	149
Кусаинов Е.Ж., Карибджанов Б.Б. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «УЛЫ ДАЛА»)	153
Латыпаев Н. Т., Тултабаев С.Ч. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНОСТЬ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОРПОРАЦИЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ЦИФРОВОЙ КАЗАХСТАН.....	161
Макатов М.Т., Сохатская Н.П. ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	169
Макситбеков А.Ж., Архабаева А.Н., Джетписова А.Б. РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА.....	174
Мамаев А.Б., Алжанова Н.Ш. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ АУТПЛЕЙСМЕНТА.....	180
Мырзагалым С., Идрисов К. А., Байсеркеев О.Н. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС ПРОЕКТА «SNEBERKHANA» КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ.....	187
Назарбаев Б., Султанбекова Г.К. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК В АНАЛИЗЕ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ТОО «POLYMASTER»	191
Сагналиева Н.И., Байсеркеев О.Н. СТРАТЕГИЯ УСКОРЕННОЙ САМООКУПАЕМОСТИ СТАРТАП-БИЗНЕСА.....	197
Садыр Г.А., Калиева Р.К., Жанжигитова Г.А., Никифорова Н.В. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	203
Салимбаев Д., Куренкеева Г.Т. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	211
Тен Е.А., Филин С.А. АКТУАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В КРИЗИС.....	214
Тогузбаев А.М., Никифорова Н.В. ЗНАЧЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ КОМПАНИИ НК АО «КАЗМУНАЙГАЗ»	222

Тулемисов Х.Н., Леонтьева И.А.
ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ
СТАРТОВОГО БИЗНЕСА..... 229

Утенбаев Г.А., Тулбаев С.Ч.
КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ.. 234

Утепов Д.К., Леонтьева И.А.
КАЧЕСТВО МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И
ПОДХОДОВ К МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ..... 240

Хасанова Н.А., Никифорова Н.В.
УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ВУЗА: ОПТИМИЗАЦИЯ ИЛИ
РЕИНЖИНИРИНГ 246

2 ФИНАНСЫ И ЭКОНОМИКА

Аубакиров Т.А., Леонтьева И.А.
АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА СТРАХОВЫХ УСЛУГ В
РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН..... 252

Бергалиев Д. К., Пеньков П.А., Халимбетова С.А.
МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ..... 260

Жаякиев М.Т., Куренкеева Г.Т.
ВЫХОД КОМПАНИИ НА РЫНОК В2С..... 269

Соловьев А.А., Смыкова М.Р.
РАЗВИТИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РК: КРАТКИЙ ОБЗОР И
ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ..... 275

Сулейменова А. Б., Касенова Г.Е.
ПРИВЛЕЧЕНИЕ СБЕРЕЖЕНИЙ НАСЕЛЕНИЯ НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК:
НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ..... 281

Цхай И.Э., Милютина Е.А.
КРИПТОВАЛЮТА. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КИПТОВАЛЮТ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
КРИПТОВАЛЮТЫ В СТРАНАХ МИРА..... 286

3 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ/ HR

Акулова А.К., Егембердиева А.С.
ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ..... 291

Нургаев М.А., Бекжанов М.М.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОБУЧВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН И ЗА РУБЕЖОМ..... 296

4 МАРКЕТИНГ

Аманжолова Ж.Ж., Леонтьева И.А. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ	300
Жойшибеков С., Смыкова М.Р. ОСОБЕННОСТИ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА.....	308
Кемпирбаев М., Куренкеева Г.Т. РЫНОК ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ КАЗАХСТАНА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ.....	315
Magzumov A., Leontiyeva I. DIGITALIZATION OF THE PUBLIC SECTOR ON EXAMPLE OF THE MINISTRY OF LABOR AND SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN.....	321
Малюгина Е.В., Леонтьева И.А. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ВОСТОКЭТНОТУР»)	326
Мартыненко Л.И., Сохатская Н.П. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ.....	330
Махмутов А., Смыкова М.Р. МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	335
Музрапов А.Э., Курганбаева Г.А. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА.....	341
Нурсеитова Э.Б., Никифорова Н.В. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КОМПАНИИ: НЕКОТОРЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.....	347
Оспанов А. Е., Бекжанов М.М., Лазарева Е.Е., Иссык Т.В. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ: НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	353
Соловьёва А.С., Курганбаева Г.А. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	359
Уханов М.А., Никифорова Н.В. АНАЛИЗ РЫНКА ЛАПШИ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ.....	365
Фисун М.А., Леонтьева И.А. РАЗРАБОТКА И ПРОДВИЖЕНИЕ НА РЫНОК НОВОГО БРЕНДА ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ	369

1
РАЗДЕЛ

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ
СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ DBA И PHD**

КӘСПОРИННЫҢ ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫН ӘЗІРЛЕУ КЕЗЕҢДЕРІНІҢ ӨЛШЕМДЕРІ МЕН ЖҮЙЕЛІЛІГІ

Аннотация: Бүгінгі таңда жоғары бәсекелестік пен әлемдік экономика мен жеке мемлекеттерде экономикалық, әлеуметтік, технологиялық және т.б жағдайлардың тез өзгертін жағдайында кәсіпорынның жемісті қызмет етуі мен тұрақты дамуы үшін өз күштерін тек кәсіпорынның ішкі жағдайына ғана көңіл бөлмей, сонымен қатар кәсіпорынның сыртқы ортасында болып жатқан үнемі өзгерісте болатын факторлардың өзгеруіне үлгеру үшін кәсіпорынның ұзақмерзімді даму стратегиясын әзірлеу қажет.

Түйін сөздер: даму стратегиясы, кәсіпорын стратегиясы, стратегияны әзірлеу

Нарықтық қатынастар жағдайында кез-келген кәсіпорын өзіне ғана тән белгілі бір бәсекелестік артықшылықтарды ескере отырып, өзінің даму стратегиясын қалыптастырады.

Кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеу кезінде оны қалыптастырудың тиісті өлшемдерін сақтау қажет:

Кәсіпорындар нақты және жүзеге асырылатын қызмет түрлерін мен стратегияны таңдау тиіс.

1. Стратегия кәсіпорынның ресурстық мүмкіндіктеріне сәйкес келуі тиіс.
2. Стратегия бәсекеге қабілетті артықшылықтарға ие болуы тиіс.

3. Стратегия кәсіпорын шығындарының төмендеуін ескере отырып қалыптастырылуы тиіс.

4. Стратегия нарықтың басым үлесіне бағытталуы және нарыққа тұрақты шығуға кепілдік беруі тиіс.

5. Стратегия инновациялық болуға және кәсіпорынның стратегиялық дамуы мен өсуіне кепілдік беруге тиіс [1].

Кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеу кешенді тәсіл болып табылады және бірнеше кезеңнен тұрады. Жалпы түрде кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеуді сызба түрінде ұсынуға болады:



Сурет 1 - Кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеудің негізгі кезеңдері

Ескерту - автормен құрастырылған

Стратегия кез келген кәсіпорын қызметінің ауқымды жоспары болып табылады. Стратегия кәсіпорындарға өз мақсаттары мен миссияларына қол жеткізуге мүмкіндік береді. Сондықтан кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеудегі ең маңызды және бастапқы кезең - компанияның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін анықтау болып табылады. Іс – әрекеттерді жоспарлау ұйымның басты мақсаттарын айқындауды, сондай-ақ SMART мақсаттарын әзірлеуді қамтиды-яғни SMART мақсаттары өлшенетін, нақты, қолжетімді, уақтылы және шынайы болуы тиіс.

Кәсіпорын өзінің ұзақ мерзімді мақсаттарын айқындайтын жеті негізгі факторды бөліп көрсетуге болады:

1. Нарық үлесі: яғни, кәсіпорынның нарықтағы жағдайын сипаттайды, бұл өз қызметі нарығында көшбасшылық позицияны жеңіп алу, кәсіпорын нарығы үлесінің артуы және т. б. болуы мүмкін.

2. Инновациялар: инновациялар бизнес жүргізудің жаңа тәсілдерін айқындай отырып, үрдістер мен өнім тиімділігінің сапалы өсуін қамтамасыз етеді, мысалы, нарықтың жаңа сегменттерін игерумен, өндірісте жаңа технологияларды пайдаланумен байланысты.

3. Маркетинг: маркетингтің негізгі мақсаты сату бойынша көшбасшылық позицияға өту, тауарды жылжыту, өндірушінің бренд имиджін қалыптастыру, тұтынушыға қызмет көрсету сапасын жоғарылату және т.б.

4. Өндіріс: бұл жағдайда негізгі мақсаттар ең жоғары еңбек өнімділігіне қол

жеткізу, өнім сапасын арттыру, өндіріс шығындарын азайту болып табылады.

5. Қаржы: қаржы ресурстарының барлық түрлерін қажетті деңгейде сақтау және қолдау, кәсіпорынның қаржы қаражатын ұтымды пайдалану және бөлу.

6. Персоналды басқару: жұмыс орындарын сақтау, қызметкерлердің лайықты еңбекақы деңгейімен қамтамасыз ету, қызметкерлердің шарттары мен уәждемесін жақсарту.

Кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеудің келесі кезеңі – кәсіпорынның стратегиялық дамуының ағымдағы жағдайын талдау және бағалау болып табылады. Бұл стратегияны әзірлеудегі басты кезеңдердің бірі деп айтуға болады. Стратегияны әзірлеу кезінде кәсіпорын менеджментіне сыртқы ортаны және оның даму бағыттарын (стратегиялық факторлар) егжей-тегжейлі талдау қажет. Сыртқы ортаның стратегиялық факторын талдаудың мақсаты әлеуетті қауіптер мен мүмкіндіктерді, сондай-ақ стратегияларды қалыптастыру және таңдау үшін кәсіпорынның күшті және әлсіз жақтарын анықтау болып табылады. Сыртқы орта жағдайының тұрақтылығы немесе тұрақсыздығы стратегияның уақытша кезеңіне елеулі түрде әсер етеді. Нарық тұрақты болған сайын, стратегиялық болжамдар неғұрлым тұрақты болады және керісінше. Осы факторлардың қазіргі заманғы жағдайда кәсіпорынның стратегиялық дамуы үшін неғұрлым егжей-тегжейлі мәнін қарастырайық. Төмендегі кестеде кәсіпорынның сыртқы ортасын талдау түрлері көрсетілген.

Кесте 1 - Кәсіпорынның сыртқы ортасын талдау

Талдау түрі	Ерекшелігі
PEST-талдау	<p>P (Political) / саясат – кәсіпорын жұмыс істейтін мемлекеттің саяси жағдайын талдау кезінде мемлекеттік билік органдарына көңіл бөлінеді, құқықтық нормалар мен қатынастардың шеңберін белгілейтін заңдар мен басқа да нормативтік актілер зерделенеді.</p> <p>E (Economic) / Экономика - экономикалық құрамдас бөлік халықтың сатып алу қабілетін анықтайды және нәтижесінде сатып алу сұранысын қалыптастырады. Ел, сала немесе компания бойынша ЖІӨ туралы деректердің негізінде олардың даму қарқыны айқындалады, қызығушылық танытқан тауарлар нарығының серпіні айқындалады.</p>

Кесте 1 жалғасы

	<p>S (Social) / Социум - сыртқы ортаның әлеуметтік құрамдас бөлігі қоғамда болып жатқан және кәсіпорынның қызметіне әсер ететін әлеуметтік-мәдени аспектілер мен үрдістерді көрсетеді: мысалы, дәстүрлер, құндылықтар, әдеттер, этикалық нормалар, адамдардың жұмысқа қатынасы, тұтынушылардың талғамы мен психологиясы. Оған сондай-ақ қоғамның әлеуметтік құрылымы, яғни оның туу деңгейі, орташа өмір сүру ұзақтығы, халық санының өсу қарқыны, көші-қон, білім беру деңгейі, біліктілік және т. б. сияқты демографиялық сипаттамалары кіреді.</p> <p>T (Technological) / Технология – кәсіпорынның технологиялық жағдайын талдау кәсіпорынның тұрақты дамуына және жаңа өнім өндіруге, өндірілетін өнімді жетілдіруге, ғылым мен техниканы дамыту нәтижесінде өнімді өндіру мен өткізу технологиясын жаңғыртуға мүмкіндік беретін әлеуетті анықтау үшін жүргізіледі.</p>
<p>GAP талдау</p>	<p>GAP-талдау ұйымның ағымдағы жағдайы мен қалаулы жағдайы арасындағы сәйкессіздіктерді, алшақтықтарды немесе айырмашылықты анықтайтын кешенді зерттеу болып табылады. Сондай-ақ талдау тиімді стратегиялық дамуға кедергі келтіретін проблемалық аймақтарды анықтауға және ұйымның қол жеткізілген жағдайдан қалаған жағдайға көшуге дайындық дәрежесін анықтауға мүмкіндік береді.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бірінші кезеңде ұйым қызметінің стратегиялық маңызды көрсеткіштері тұрғысынан ағымдағы жағдайы анықталады. 2. Бұдан әрі қалаған жағдай анықталады. 3. Бағалау жүргізілетін критерияны таңдау. 4. Талдау нәтижелері негізінде түзету іс-шаралары әзірленеді.
<p>Тікелей органы талдау</p>	<p>Сатып алушылар - оларды талдау кәсіпорынның өнімін сатып алатын субъектілердің профилін құру үшін, сондай-ақ сатып алушылар арасында қандай өнімді неғұрлым сұранысқа ие екенін, кәсіпорынның қандай өнім көлеміне сене алатынын, дәл осы өндірушінің өнімін қандай шамада сатып алушылар адал екендігін, әлеуетті сатып алушылар шеңберін қанша кеңейтуге болатынын, өнімді болашақта не күтіп тұратынын және тағы басқаларын түсіну үшін жүргізіледі.</p> <p>Жабдықтаушылар - жабдықтаушыларды таңдау кезінде жабдықтаушылардың қызметіне талдау жасау өте маңызды, яғни екі тарапқа барынша пайданы қамтамасыз ететін, олармен осындай қарым-қатынас жасай алу үшін олардың қызметі мен әлеуетін талдау.</p> <p>Бәсекелестер - бұл талдау бәсекелестердің әлсіз және күшті жақтарын анықтауға және осының негізінде өзінің бәсекелестік стратегиясын әзірлеуге бағытталған. Бәсекелестік орта ішкі салалық бәсекелестермен ғана емес, сондай-ақ нарыққа немесе өнімді алмастыратын кәсіпорындарға кіруі мүмкін бәсекелестік орта субъектілерімен де қалыптасады.</p> <p>Жұмыс еңбегінің нарығы-жұмыс еңбегінің нарығын талдау кәсіпорынды кадрлармен қамтамасыз етуде оның әлеуетті мүмкіндіктерін анықтау үшін қажет.</p>
<p>*Ескерту - [2,3] әдебиеттер көздері негізінде автормен құрастырылған</p>	

Кәсіпорынның сыртқы ортасынан басқа, кәсіпорынның ішкі ортасы да маңызды рөл атқарады. Кәсіпорынның ішкі ортасын талдауының мақсаты – күшті және әлсіз жақтарын ескере отырып,

кәсіпорынның стратегиялық әлеуеті мен ағымдағы жағдайын бағалау. Кәсіпорынның ішкі ортасын талдау ерекшеліктерін қарастырайық:

Кесте 2 - Кәсіпорынның ішкі ортасын талдау

Талдау түрі	Ерекшелігі
Кәсіпорынның күшті және әлсіз жақтарын талдау	Күшті және әлсіз жақтарын анықтауды кәсіпорын қызметінің барлық бағыттары бойынша жүргізу керек: ұйымдастыру және жалпы басқару; өндіріс; маркетинг; қаржы және есеп; кадрларды басқару және т. б.
Ұйымдастыру мәдениетін талдау	Бұл талдау кәсіпорындағы адамдар арасындағы қарым-қатынасты ғана емес, сонымен қатар кәсіпорын өзінің сыртқы ортамен өзара қарым-қатынасын қалай құратынына, өз клиенттеріне қалай қарайтынына және бәсекелестік күрес жүргізу үшін әдістерді таңдауға айтарлықтай әсер етеді.
SWOT-талдау	<ul style="list-style-type: none"> • Бірінші кезекте кәсіпорын өндіретін өнімнің немесе қызметтің сыртқы нарықтық ортасына талдау жүргізіледі. • Бұдан әрі кәсіпорынның күшті, әлсіз жақтары, бизнес үшін нарықтың қауіптері мен мүмкіндіктері қалыптасады. • Алынған нәтижелер талдаудың ыңғайлылығы және қорытындыларды шығару үшін SWOT матрицасына енгізіледі. • Нәтижесінде SWOT матрицасының негізінде орындау ба-сымдықтары мен мерзімі көрсетілген қажетті шаралар туралы қорытынды шығарылады.
BCG Матрицасы (Бостон Консультативтік Тобының Матрицасы)	BCG матрицасы ұйымға өз тауарларының әрқайсысын негізгі бәсекелестерге қатысты нарықтағы үлесі және саладағы жылдық өсу қарқыны бойынша жіктеуге мүмкіндік береді. Матрица ұйымның тауарларының қайсысы бәсекелестермен салыстырғанда жетекші позицияны иеленетінін, оның нарықтарының динамикасы қандай екенін анықтауға мүмкіндік береді, тауарлар арасында стратегиялық қаржы ресурстарын алдын ала бөлуді жүргізуге мүмкіндік береді.
*Ескерту - [4,5] әдебиеттер көзі негізінде автормен құрастырылған	

Стратегияны қалыптастыру және оны іске асыру-басқарудың негізгі функциялары. Стратегия тиімді болған сайын және оны орындау кезінде кемшіліктер аз болған сайын, кәсіпорынның өзінің барлық әлеуетті мүмкіндіктерін толық көлемде пайдаланатыны ықтималдығы соғұрлым көп болады.

Стратегияны әзірлеу және іске асыру процесінің соңғы кезеңі стратегияны іске асыру барысын бағалау және бақылау болып табылады. Стратегияны іске асыру тиімділігін бағалау үшін компанияны басқару бағалау жүргізілетін сапа

жиынтығының критерийлерін және салыстыру көрсеткіштерін таңдау қажет. Бұл кезең кәсіпорын стратегиясын кәсіпорын және оның бөлімшелері жоспарларының өзара байланысқан жүйесіне айналдыруға, стратегиялық, тактикалық және жедел жоспарлар жүйесін қалыптастыруға бағытталған. Осылайша, стратегиялық басқару үздіксіз процесс болып табылады. Стратегиялар енгізілгеннен кейін оларды бақылау және олардың тиімділігін белгілі бір уақыт аралығында бағалау жүргізу қажет. Бұл ретте маңызды шарт алдымен Стратегиялық талдау тұрғысынан стратегияның қаншалықты табысты

таңдалғанын және осы стратегия қаншалықты тиімді екенін анықтауға көмектесетін тиісті критерийлерді таңдау болып табылады. Кәсіпорынның таңдап алынған даму стратегиясын бағалаудың

барлық процедурасы сайып келгенде бір-біріне бағынады: таңдап алынған стратегия кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізуге алып келе ме. Төменде кәсіпорынның даму стратегиясын бағалау үлгісі келтірілген.

Кесте 3 - Стратегияны бағалау үлгісі

Проекция	Мақсат	Көрсеткіш
Қаржы	Кәсіпорынның пайдасын ұлғайту	Таза пайда
	Шығындарды азайту	Шығындар соммасы
Клиенттер	Кәсіпорын үшін жаңа нарыққа шығу	Жаңа сегмент нарығының үлесі
	Жаңа клиенттерді тарту	Жаңа тапсырыс берушілер саны
Ішкі бизнес-үдерістер	Инновациялық бағдарламалық қамтамасыз етуді енгізу	Уровень рентабельности от инновации
	Қызмет көрсету процесінің жеделдігін арттыру	Қызмет көрсету ұзақтығы
Оқыту және өсу	Персоналдың біліктілік деңгейін арттыру	Оқуға кететін шығынның әсері
*Ескерту – автормен құрастырылған		

Жоғарыда баяндалған ақпарат пен оның талдауы дұрыс таңдалған және табысты жүзеге асырылған кәсіпорынның даму стратегиясы - оның нарықтық экономика

жағдайында жемісті қызмет етуінің кепілі екенін толық көлемде көрсетуге мүмкіндік береді.

Әдебиеттер тізімі:

1. Якушева В. В. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. — 2017. — №51. — С. 201-204. — URL <https://moluch.ru/archive/185/47425/>
2. Липсиц И. Конкурентная стратегия фирмы // Вопросы экономики. — №9. — С. 87-105.
3. Richard R. Nelson, National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 1993.
4. Стратегии, которые работают: подход VCG / К. Штерн, Дж. Сток; под общ. ред. КВ. Лазуковой. — Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
5. Томпсон-мл.А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006.

**МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНИМЫЕ В
РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН И ИХ СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Аннотация: в работе изучены существующие модели корпоративного управления и рассмотрена их применимость в Республике Казахстан. Разработана сравнительная таблица трех моделей корпоративного управления, а именно: англо-американская модель, немецкая и японская модели.

Ключевые слова: корпоративное управление, модели корпоративного управления, англо-американская модель, немецкая модель, японская модель корпоративного управления.

Введение.

В современном мире понятие корпоративного управления является одним из актуальных понятий в зарубежной и отечественной науке, и более часто встречается в интернет-ресурсах и книгах. Данный термин используют в рекомендациях международные компании, в нормативных документах, используют и предприниматели, так как корпоративное управление функционирует в любой организации среднего бизнеса и относящаяся к корпоративному блоку. Корпоративное управление должно функционировать независимо от ее отраслевой принадлежности и организационной структуры.

В источниках, посвященных теме корпоративного управления имеются очень много определений понятия корпоративное управление, но при этом нет точного определения. Если сформировать единое определение из предложенных в различных источниках на мой взгляд, определение будет выглядеть нижеследующим образом: корпоративное управление - это экономические и административные составляющие, которые позволяют построить эффективную систему руководства компании, а именно между советом директором, акционерами, членами правления, банками, сотрудниками и другими заинтересованными лицами. Необходимо

отметить, что эффективное корпоративное управление должно учитывать интересы максимально всех заинтересованных сторон.

Существуют установленные модели корпоративного управления. В случае выбора неэффективной для компании модели компания может получить убыток, а соответственно имеется вероятность того, что модель может повлечь за собой отрицательное влияние на инвестиционную привлекательность компании в целом. Также компания может столкнуться с неорганизованностью производственной деятельности и потерей своих позиций на рынке в условиях высокой конкуренции.

Основная функция моделей корпоративного управления:

- реализация основных задач инвесторов;
- защита интересов инвесторов, совета директоров и всех заинтересованных сторон;

- построение эффективной системы корпоративного управления;

В состав моделей корпоративного управления входят различные управленческие экономические и административные элементы, например, акционеры, совет директоров, члены правления, сотрудники компании, условия оплаты труда, организации труда, механизмы регулирования оплаты труда, поощрений, штрафов [1].

Основная часть исследования.

Англо-американская модель типична для стран США, Канада, Австралия, Новая Зеландия и Великобритания.

Основные характеристики модели:

- наличие большого количества независимых акционеров, не связанных с компанией индивидуальных акционеров.
- сравнительно простой механизм взаимодействия между компанией и акционерами, между самими акционерами. Органом управления является единый совет директоров и акционеров, который имеет функции и управления, и надзора.
- в полной мере разработанная законодательная база, в которой видны права и обязанности акционеров, членов правления, руководителей менеджеров, менеджеров в компании.

Основным недостатком данной модели является то, что система корпоративных отношений может привести к деструктивным слияниям и поглощениям.

Немецкая модель характерна для таких стран как Германия и Нидерланды. В данной модели орган управления – это двухзвенная структура: наблюдательный совет, в который входят независимые директора, и Правление. Особенностью немецкой модели является четкое разделение функций надзора и управления в компании, то есть наблюдательный совет осуществляет надзор над исполнительным органом, который непосредственно управляет текущей деятельностью компании.

Также второй особенностью является то, что промышленный и банковский сектор тесно взаимосвязаны. Вследствие чего созданы горизонтальные промышленно-финансовые организации, проведена интеграция финансовых организаций и промышленных концернов.

В немецких компаниях обычно не большое количество работников, в связи с чем наблюдается четкая координация деятельности руководством компании.

Японская модель. Основная роль принадлежит различным неформальным объединениям, кастовым союзам, клубам. При следовании данной модели

независимые акционеры не могут влиять на работу в корпорации.

Одним из больших недостатков японской модели считается принцип клановости, а также ограничение конкуренции как внутри компании, так и вне компании.

Основные принципы японской модели:

- сами акционеры определяют состав совета директоров;
- полномочия управлять и контролировать совет директоров имеет ключевой банк;
- в данной модели есть один ключевой банк, который является системой управления и прочие промышленно-финансовые сети. К примеру, в Японии принято так, что один банк выполняет все функции, а в США они разделены между коммерческими банками и консалтинговыми компаниями;
- ключевой банк ориентирован на поддержание деловых контактов, а при американской модели система управления ориентирована на достижение баланса сил.
- по сравнению с американской моделью разработаны относительно невысокие стандарты к открытости информации, принадлежащей компании [2].

Универсальной модели корпоративного управления, подходящей всем компаниям, нет. В практике обычно сталкиваются с тремя моделями корпоративного управления, которые классифицированы по странам. К сведению: имеются комбинированные, то есть смешанные и промежуточные модели. Подробные характеристики основных моделей приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная таблица трех моделей корпоративного управления*

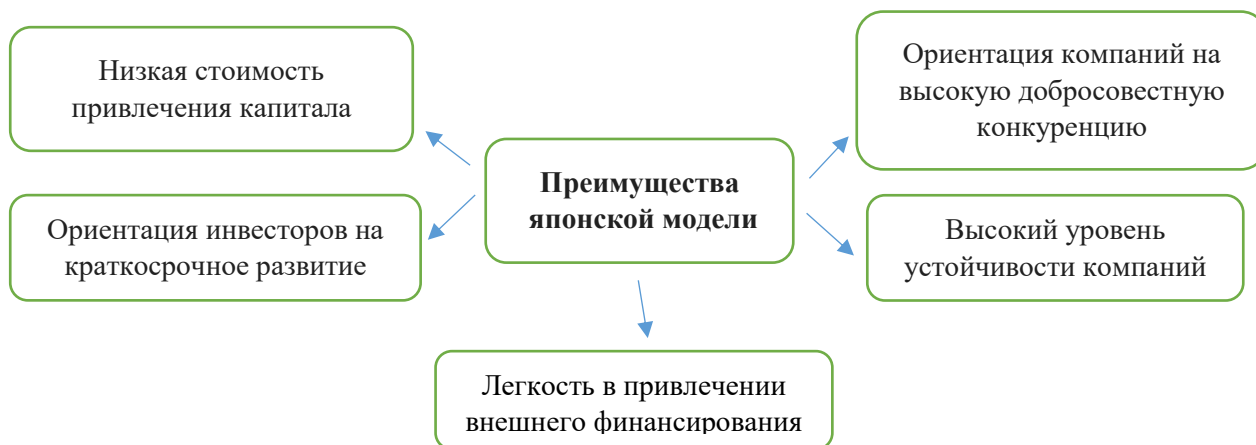
Отличительная черта	Англо-американская	Немецкая	Японская
Главная характеристика	Наличие внешних акционеров, то есть индивидуальных акционеров с постоянно растущим числом независимых акционеров, НО последние не имеют достаточных стимулов для участия в корпоративном контроле	Помимо акционеров осуществляется еще и контроль со стороны заинтересованных лиц – банков, партнеров и работников. Банки - долгосрочные акционеры в контроле всех уровней корпоративного управления.	Высокий процент банков и корпораций в качестве акционеров. Присутствует банковский межкорпоративный контроль и представительство.
Основные участники	Управляющие, директора, акционеры, биржи, правительство	Банк, правление, наблюдательный совет, и сами работники корпорации	Банки, аффилированные корпоративные акционеры, правление, правительство
Законодательство	- Акционеры голосуют по почте или по доверенности. - Институциональные инвесторы контролируют деятельность	- Банки распоряжаются активами единолично. - Требуется личное присутствие на собрании или передача права голосования банку.	- Доминирует банковский и межкорпоративный(анти кризисный) контроль. - Корпорации предпочитают аффилированных акционеров.
Структура владения акциями	Преобладают индивидуальные, институциональные инвесторы.	Преобладают банки и корпорации, которые имеют доли и в не аффилированных корпорациях.	Акции сосредоточены в руках финансовых и корпоративных организаций.
Мониторинг основной деятельности	США: законы штата, федеральные, комиссия по ценным бумагам и биржам. Великобритания: акты Парламента	Федеральные законы. Национальное агентство по ценным бумагам.	Копирует законодательство США, Правительство влияет на корпорации через своих представителей
Раскрытие информации	Сведения о слияниях и поглощениях. Великобритания: полугодовые отчеты.	Полугодовой отчет, отражающий структуру капитала и акционеров, владеющих более чем 5% акций. Данные о слияниях и поглощениях.	Полугодовой отчет со сведениями: о структуре капитала, членах совета директоров и их зарплатах, поправках к Уставу, списком 10-ти крупнейших акционеров.
Собственность	Очень «распылена»	четко наблюдается концентрация собственности	четко наблюдается концентрация собственности
Враждебное поглощение	присутствует	отсутствует	присутствует
*Примечание – составлено автором на основании источника [1,2]			

Преимущества и недостатки японской модели корпоративного управления. Преимущества рассматриваемой модели в общем виде представлены на схеме 1. Основным из них считается легкость и дешевизна привлечения внешнего финансирования, основным источником которого выступает главный банк, входящий в состав корпоративной группы.

В японских корпорациях за счет организации межфирменных отношений на основе партнерства минимизированы

риски приведения компании к слиянию или поглощению. Зарубежные эксперты отметили, что значительно уменьшилась доля финансирования японских компаний банками. В этом просматриваются тенденции переориентации японской экономики на англо-американскую модель. Обоснованность такой трансформации подтверждается более низкими в последнее десятилетие темпами роста японских корпораций по сравнению с американскими компаниями.

Схема 1. Преимущества японской модели корпоративного управления [2].



Отмечу, что при это ни одна из них не является универсальной, но при этом каждая модель использует отдельные элементы другой модели. Что означает возникновение комбинированной модели.

Применение вышеуказанных моделей в Казахстане.

На мой взгляд, вышеуказанные модели не получают отклик на практике в Республике Казахстан. Наиболее подходящей моделью считаю англо-американскую модель. Ее возможность применения обосновывается тем, что основные характеристики модели более близки к привычному рынку Казахстана. В отечественных компаниях как правило, много внешних акционеров, то есть индивидуальных акционеров с постоянно растущим числом независимых акционеров, почти в каждой крупной компании приоритет управления имеется у

Правительства страны. Акционерами в целом выступают индивидуальные и институциональные инвесторы. Напомню, что самый большой риск – это возникновение враждебного поглощения.

Немецкая модель однозначно не подходит в связи с тем, что в немецкой модели наблюдается четкая концентрация собственности, мониторинг основной деятельности осуществляется федеральными законами и национальным агентством по ценным бумагам, а в Казахстане слабо развито на законодательном уровне корпоративное управление, не четко расписаны основные требования к установлению эффективного корпоративного управления.

Японская модель может «прижиться в Казахстане», так как данной модели присущи принцип клановости и фундаментальная роль принадлежит

различным неформальным объединениям, кастовым союзам, клубам, но есть фактор, который может получить обратную связь от компаний на рынке, независимые акционеры не могут влиять на работу в корпорации, что может в последующем отрицательно сказаться на репутации компании, интереса независимых акционеров.

На практике построения системы корпоративного управления сложилось так, что можно наблюдать переплетение пары фундаментальных характеристик вышеуказанных моделей в сложной в крупных компаниях Казахстана. Выяснено, что англо-американская модель является наиболее практикуемой моделью в Республике Казахстан, и иногда наблюдаются признаки японской модели.

Факторы, которые оказывают влияние на формирование отечественной модели:

- структура владения акциями в организациях;
- история развития культуры в стране;
- соотношение источников финансирования организаций/компаний;
- макроэкономическая и экономическая политика в стране и в регион;
- особенности правовой системы;
- сложившаяся практика деловых отношений;
- участие государства в секторе экономики.

На сегодняшний день очень важна степень соблюдения компаниями основных принципов корпоративного управления. Так как соблюдение принципов корпоративного управления напрямую влияют на инвестиционную привлекательность компании на законодательном уровне должны внедрять у себя кодексы. Но в основном большой поток компаний разрабатывают кодексы для формального отчета, и берут за основу при написании кодексы зарубежных и шлифуют под казахстанские реалии или более развитых отечественных компаний.

Если говорить о плодотворном развитии компании необходимо сначала повысить уровень управленческого образования к стране среди собственников компании, менеджеров высшего и среднего

менеджмента. В 21 веке, сейчас, наблюдаем развитие этого процесса, что проявляется в стремлении нанимать профессиональных топ-менеджеров, привлекать к выстраиванию систем управления консультантов.

Казахстан находится на стадии укрепления позиции традиционного типа компаний, а также формирования новых компаний нетрадиционного типа. Большинство компаний в стране ориентированы на конкуренцию с иностранными корпорациями на внешнем рынке. Но это возможно только при становлении конкурентоспособной в своей стране и становлении одной из передовых компаний в своей нише. Основным элементом эффективной системы корпоративного управления является прозрачность структуры собственности и организации компании, рациональное участие акционеров в ее управлении, эффективная защита прав миноритарных акционеров, обеспечение всех акционеров высококачественной и достоверной деловой информацией.

В соответствии с рыночными тенденциями произошли институциональные и интеграционные преобразования в Республике Казахстан, что в последующем привело к формированию текущего корпоративного сектора в стране.

В настоящее время отличительными признаками системы корпоративного управления в Республике Казахстан являются:

- относительно высокая доля менеджеров в крупных компаниях, если сравнивать с мировым опытом;
- фактически отсутствие национальных групп институциональных инвесторов, как пенсионные, акционерные фонды, являющиеся важнейшими субъектами рынка в развитых странах с рыночной экономикой;
- во многих случаях отношения с кредиторами или акционерами более важны для руководителей предприятия, чем отношения с собственниками;
- важнейшей особенностью остается "непрозрачность" отношений

собственности: характер приватизации и пост-приватизационного периода привели к тому, что фактически невозможно провести четкую границу между реальным и номинальным собственником.

В ближайшие десять лет не произойдут колоссальные изменения в моделях, так имеется определенная консервативность для моделей корпоративного управления, и их формирование обусловлено историческими событиями в той или иной стране.

Среди наиболее важных проблем в странах с рыночной экономикой выделяют:

- нестабильная макроэкономическая и политическая ситуация;
- неблагоприятное финансовое состояние большого числа компаний;
- проблема монополизма;
- «распыленность» владения акциями в компаниях;
- слабые внутренние инвесторы;
- отсутствие традиций корпоративной этики и культуры [3];

В Казахстане большинству компаний присущи промежуточные модели корпоративного управления, в крупных компаниях республиканского значения, группам компаний с большим ежемесячным оборотом свойственна англо-американская модель. В следствие чего можно увидеть борьбу за контроль в корпорации, недостаточность в защите акционеров, недостаточность развития государственного регулирования.

Автоматическое перенесение зарубежных моделей на казахстанскую экономику неправильно, потому что казахстанский рынок схож с американским

рынком, но необходимо учитывать региональный менталитет, разные цели американских и казахстанских руководителей компаний.

Вывод.

Корпоративное управление на должном уровне помогает компании не только придерживаться принципа прозрачности организации/компании, но и быть максимально инвестиционно-привлекательной. Существует несколько уже установленных моделей корпоративного управления, которые ранее в статье были рассмотрены. Не все модели могут быть применены в Казахстане даже на законодательном уровне. Каждой компании в индивидуальном порядке необходимо строить корпоративное управление опираясь на установленные модели, то есть использовать в работе модельные документы, на основе которых отечественные компании могут адаптировать их в соответствии с уникальной спецификой своей компании, своей деятельностью, организационной структурой. Ведь по результатам проведенных мероприятий повысится операционная эффективность любой компании. Самой идеальной эффективной модели корпоративного управления не существует.

Определение, какая именно характеристика моделей корпоративного управления максимально подходит для того или иного предприятия, зависит от структуры предприятия и его задач в хозяйственно-экономической деятельности, а также от сферы осуществления деятельности и региона.

Источники:

1. Киселев К.М. Корпоративное управление как фактор повышения качества управления организацией. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.
2. Веснин В.Р. Японская модель корпоративного управления. Статья. <https://psyera.ru/3749/yaponskaya-model-korporativnogo-upravleniya>
3. Автор 24. Сайт биржи https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/sistema_korporativnogo_upravleniya/yaponskaya_model_korporativnogo_upravleniya/

РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: сельские территории, социальная инфраструктура, развитие сельских территорий, Республика Казахстан

Отсутствие качественных дорог, электро- и водоснабжения, устойчивой связи, а также объектов культуры является основным препятствующим фактором для инвесторов, способствует миграции трудоспособного населения в города, неспособные обеспечить работой всех желающих.

Обращение к теме инфраструктурного развития регионов Казахстана является очень актуальной темой, поскольку страна шагает путем воплощения широкого спектра реформ, направленных на улучшение в первую очередь благосостояния населения.

Составляющими инфраструктурного комплекса являются главными элементами, которые способны вывести наше государство на новый уровень развития и модернизационного обновления. Когда речь идет о развитии инфраструктуры, то, прежде всего, должны быть учтены такие составляющие: транспорт, связь, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, медицина и рекреационная система, социальное обеспечение, культура, экология как одни из наиболее важных систем для нормального развития как региона и страны, в целом.

Анализ инфраструктуры регионов Казахстана на современном этапе показал неравномерное состояние и определенные диспропорции ее развития.

Проблема является комплексной, объединяет целый ряд предпосылок. Но базовый недостаток - это несоответствующее распределение и использование имеющихся инвестиций. Ускоренный доступ к информационным ресурсам, развитие современных телекоммуникационных систем, увеличение объемов грузопотоков всеми

видами транспорта, обустройство транспортных коридоров, развитие транзитного потенциала, формирование логистических платформ является мощным катализатором модернизации не только национальной экономики, но и регионов.

Казахстан владеет достаточно благоприятными географическими, климатическими, ресурсными и другими предпосылками развития сельских территорий, поэтому потенциально способен стать государством с приоритетным развитием аграрной сферы и одним из основных поставщиков на мировые рынки экологически чистой продовольственной продукции.

Современное состояние сельских территорий Казахстана характеризуется не только значительными структурными, функциональными и связанными с ними демографическими проблемами, также отмечается значительным потенциалом к развитию сельскохозяйственной и других видов предпринимательской деятельности на селе. Вместе с тем, реализация этого потенциала является невозможной без основательного исследования проблем и перспектив экономического развития сельских территорий не как второстепенной после городов по важности категории, а как полноценной и требующей активной поддержки составляющей региональной экономики, которая является не только местом производства сельскохозяйственной продукции, но и территорией обитания и получения доходов трети населения государства.

Если в развитых странах уровень жизни сельского населения постоянно повышается вследствие соответствующей

государственной политики, особенно это касается территорий с осложненными условиями обитания и ведения хозяйственной деятельности, то в Казахстане в этом отношении есть целый ряд острых проблем.

Вследствие многих объективных причин, сельские территории Казахстана характеризуются монофункциональностью, что концентрируется вокруг сельского хозяйства, как основного вида деятельности и источника доходов львиной доли жителей сел. На это время альтернативы сельскому хозяйству на этих территориях являются незначительными, что обусловлено сравнительно низкой плотностью расселения жителей сельских местностей, отсутствием поддержки предпринимательских инициатив и источников инвестиционного обеспечения, неудовлетворительным уровнем развития производственной и социальной инфраструктуры, отсутствием доступных возможностей профессиональной подготовки, недоступностью информационного обеспечения относительно альтернативных видов деятельности и т.д. Вследствие этого усиливаются миграционные процессы, которые в дальнейшем ухудшают демографическую ситуацию сельских территорий, снижая имеющуюся долю населения в трудоспособном возрасте, а также увеличивая социальную нагрузку на ту часть занятого населения, которая продолжает жизнь и экономическую деятельность в селах. Вследствие перечисленных факторов большинство сельского населения было и остается занятой в сельском хозяйстве, несмотря на низкую доходность и высокую трудоемкость этой деятельности в Казахстане. Вместе с тем, нужно заметить, что значительное количество как экономически активного, так и неактивного населения осуществляет деятельность в сфере сельского хозяйства на приусадебных участках, с целью обеспечения собственных нужд. И это вызвано именно отсутствием альтернатив в выборе видов экономической деятельности и источников получения доходов.

На основе анализа сельского хозяйства Казахстана можно сделать вывод, что в пределах многофункционального развития сельских территорий, рядом с

диверсификацией видов экономической деятельности и поддержкой формирования ее несельскохозяйственных видов, необходимым является также уделение особого внимания стимулированию, наращиванию объемов производства и повышению эффективности сельского хозяйства, без которого невозможным есть обеспечение продовольственной безопасности страны.

Более того, сельскохозяйственный потенциал Казахстана способен обеспечивать нужды не только собственного населения, но и формировать экспорт агропромышленной продукции, причем необходимым является сосредоточение не на сырьевом экспорте, а реализации на внешних рынках готовой продовольственной продукции. Поэтому с позиции многофункционального развития сельских территорий поддержка сельского хозяйства должна быть одним из ключевых направлений государственной политики и призвана содействовать оптимизации структуры сельскохозяйственного производства, повышению его эффективности и конкурентоспособности продукции, обеспечивать адекватное распределение доходов между производителями и посредниками на агропромышленном рынке, создавать условия для развития коллективных форм сельского хозяйства (сельскохозяйственных предприятий и фермерских хозяйств) с целью объединения производственных усилий и повышении качества продукции.

В мировой практике понятия многофункционального развития сельских территорий тесно связаны с увеличением доли несельскохозяйственных видов деятельности. Опыт зарубежных стран, особенно экономически развитых, указывает на возрастающую важность возникновения и осуществления несельскохозяйственных видов деятельности на сельских территориях как альтернативных источников доходов и предпосылок к дальнейшему социально-экономическому развитию отдельных местностей.

В мире уже на протяжении нескольких десятилетий происходит активное пропагандирование диверсификации видов экономической деятельности на сельских

территориях, которые традиционно также были лишь местом ведения сельского хозяйства.

Благодаря активной деятельности в этом направлении, согласно данным зарубежных ученых, уже в начале XXI столетия 30-35% доходов домохозяйств на сельских территориях (в частности, 42% в Африке, 40% в Южной Америке и 32% в Азии) получались от осуществления несельскохозяйственных видов деятельности.

Используя опыт Европейского Союза в содействии развитию несельскохозяйственных видов экономической деятельности на сельских территориях нужно выделить такие основные потенциальные их направления:

- деятельность в туристической сфере, в частности агротуризме;
- производство энергии на основе возобновляемых источников;
- деятельность в сфере культуры, искусства и национально-этнического наследия;
- упорядочение земельных угодий и улучшение ландшафтов;
- развитие социальных услуг;
- осуществление отдаленного предоставления услуг (информационных, торговых, научно-исследовательских и т.п.) путем использования сети Интернет.

По нашему мнению, многофункциональность развития сельских территорий означает, что благодаря соответствующим государственным механизмам поддержки и содействия развития как сельского хозяйства, так и несельскохозяйственных видов экономической деятельности, эти территории должны превратиться на полноценную часть национального хозяйства, где население будет пользоваться благами по качеству и количеству максимально приравненными к урбанизованным системам с идентичными возможностями личного (карьерного) развития и обеспечение экономического благосостояния.

В свете вышесказанного, диверсификация видов экономической деятельности на сельских территориях призвана снизить уровень бедности и

обеспечить максимально возможное количество населения источником доходов.

Вместе с тем, при активном развитии уникальных и конкурентоспособных видов деятельности, для осуществления которых сельские территории используются как преимущество, а не трактуются как недостаток, возможным является выход на достаточно высокий уровень прибыльности, который даст толчок к дальнейшему развитию сельской местности и возникновению сопредельных или обслуживающих субъектов предпринимательства.

Фактически, любая сельская территория имеет потенциал к определенным видам деятельности, и, при правильном его использовании и дополнительной поддержке (инвестиционной, финансовой, инфраструктурной или информационной), она может развиваться в самодостаточный комплекс, где появление и развитие одних видов предпринимательства приведет к созданию других, тем самым создавая предпосылки к постоянной экономической эволюции местности.

Одновременно с диверсификацией видов экономической деятельности, необходимым является обращение отдельного внимания повышению эффективности сельского хозяйства. Как уже отмечалось, сельскохозяйственный потенциал Казахстана способен обеспечивать нужды не только собственного населения, но и экспортировать агропромышленную продукцию. При этом одним из приоритетных направлений развития сельского хозяйства является производство органической сельскохозяйственной продукции, объемы выращивания которой приобретают все больших объемов в экономически-развитых странах.

В Казахстане присутствуют все предпосылки для выращивания такой продукции, необходимым является лишь обоснование критериев относительно их производства и стандартизации, а также создание информационной поддержки развития этого вида деятельности с целью привлечения и активизации населения.

Существующие проблемы сельских территорий Казахстана вызваны тем, что

сегодня не используется в полной мере их имеющийся потенциал, который состоит из значительных людских и земельных ресурсов. Именно вследствие этого наблюдаются значительные диспропорции в доходах сельского и городского населения, уровнях обеспеченности объектами инфраструктуры, а также проблемы, связанные с обеспечением продовольственной безопасности страны.

Бесспорно, что определение оптимальной структуры видов экономической деятельности для сельских территорий является сложным вопросом, связанным с разными факторами влияния, в частности составом населения, его возрастной и профессиональной структурой, плотностью заселения территории, наличием соответствующих естественных, человеческих и финансовых ресурсов, уровнем развития необходимой инфраструктуры и ее эксплуатационным состоянием, доходами населения и т.д.

Таким образом, формирование структуры видов экономической деятельности на сельских территориях должно происходить с учетом характера действия рыночных сил. Вместе с тем, со стороны государственных и региональных органов власти, а также органов местного самоуправления необходимым является содействие предпринимательским инициативам сельского населения с максимальной возможной поддержкой и обеспечением их соответствующими ресурсами.

Целесообразным является также дальнейшее исследование и обоснование использования зарубежного опыта многофункционального развития сельских территорий. Одной из наиболее ресурсоемких проблем и препятствий на пути многофункционального развития сельских территорий есть уровень обеспеченности и состояние объектов инфраструктуры села, которые финансируются по остаточному принципу (сооружение новых не является возможным вследствие отсутствия соответствующих средств в государственном и местных бюджетах).

Делая выводы в процессе анализа перспектив многофункционального развития сельских территорий Республики Казахстан, следует отметить, что на данный момент ведение сельского хозяйства, как основного вида экономической деятельности в сельской местности является недостаточно организованным и не в полной мере эффективным. Оно характеризуется значительными диспропорциями вследствие отсутствия адекватной государственной политики и инициирования необходимых реформ и рыночных изменений. Вместе с тем, даже без активного развития альтернативных видов экономической деятельности на сельских территориях, нынешняя ситуация дает возможность сельскому населению хоть как-то обеспечивать себя продуктами питания и минимальными доходами, достаточными для существования.

Несмотря на необходимость реформирования структуры занятости на сельских территориях, действующая агропромышленная модель развития отечественного села является определенной мерой оправданной поскольку дает возможность пройти кризисные явления в экономике без дополнительных бюджетных расходов.

Таким образом, Казахстан владеет значительным потенциалом многофункционального развития сельских территорий и при применении эффективных методов и механизмов стимулирования их развития сможет претендовать на существенное улучшение своего социально-экономического состояния.

Решение – настройка программ «Ауыл – ел бесігі» и Дорожная карта бизнеса с приоритетным распределением средств на объекты инфраструктуры в «точках роста», где имеется якорное предприятие, а при отсутствии финансирования – гарантирование возмещения затрат бизнеса на строительство дорог, электролиний, водоснабжения, связи, культурных объектов в конкретные сроки, с регистрацией договора ГЧП в казначействе.

Источники:

1. Юдин В.М., Колосов А.Ю. Перспективы использования информационных технологий для ускорения генетического прогресса в племенном животноводстве // Вопросы нормативно-правового регулирования в ветеринарии. 2014. №3
2. Зельднер А.Г. Государственно-частное партнерство в условиях инновационного развития экономики: Монография / Под ред. А.Г. Зельднера, И.И. Смотрицкой. – М.: ИЭ РАН, Москва, 2012
3. Имангажин Ш.И. Экономия и бережливость в животноводстве. Алма-Ата: Кайнар, 1982.
4. Калиев Г.А. Актуальные проблемы развития АПК Казахстана // Вестник сельскохозяйственной науки Казахстана (Алматы). – 2000. – №7.
5. Стратегии «Казахстан-2050»: Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 29.01.2010 // strategy2050.kz.
6. Рекомендуемые направления повышения экономической эффективности мясной отрасли РК. // Аллея Науки. Россия.

СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И КОНКУРЕНЦИИ

Разработка и реализация на практике стратегии деятельности современного предприятия – определяется как процесс определения целей его развития и функционирования на период не менее пяти лет. Обоснование способов достижения страте-

гических целей с учетом оптимального использования ресурсов в рамках профессиональной деятельности HR-ресурсов предприятия можно трактовать, в соответствии с рисунком 1, как стратегический менеджмент [1, 2].



Рисунок 1 – Корреляционное взаимодействие стратегии предприятия и стратегического менеджмента

Следует отметить, что в теории и практике разработанная стратегия развития предприятия, должна обеспечить его переход в новое качественное состояние результатов производственно-хозяйственной деятельности. Последнее должно быть сопряжено прежде всего с одной стороны выпуском инновационной и конкурентоспособной продукции, а с другой стороны достижением новых более прогрессивных количественных и качественных технико-экономических показателей бизнес-процессов и использования капитала [3].

Разработка стратегии предприятия должна учитывать глобальные тенденции экономики и конкуренции, что должно

находить прямое отражение при выборе методологии разработки стратегии развития.

Методология разработки стратегии предприятия и ее применение на практике, представляет собой совокупность последовательных методов, которые топ-менеджмент предприятия используют на системной основе в процессе своей профессиональной деятельности.

Следует отметить, что, по нашему мнению, в ведущих мировых компаниях, предприятиях и фирмах получила широкое распространение – научная методология разработки стратегии развития. Модель научной методологии разработки стратегии развития предприятия, можно представить в соответствии с рисунком 2.



Рисунок 2 – Современная методология, алгоритм разработки стратегии предприятия

Исходной базовой и фундаментально-концептуальной основой разработки стратегии развития предприятия выступает – собирательный метод (сбор фактов).

Собирательный метод для обеспечения перспективной успешности стратегии должен быть в обязательном порядке реализован по двум направлениям:

- исследование и анализ мировых трендов функционирования рынков и производств;
- компиляция индикативных показателей собственной производственно-хозяйственной деятельности, бизнес-процессов.

Исследование и анализ мировых трендов функционирования рынков и производств должно стать главным фактором поиска стратегических ориентиров развития предприятия. При этом, компиляция индикативных показателей собственной производственно-хозяйственной деятельности, бизнес-процессов должно выступить фактором выявления проблем и резервов развития производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

В качестве примера, в соответствии с рисунком 3, можно обозначить ряд мировых трендов развития рынков и современных производств.



Рисунок 3 – Существующие мировые глобальные тренды и закономерности экономического развития и производственно-хозяйственной деятельности на макро-, микро- и мезо-уровнях

Сформированные глобальные данные и данные о текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия подвергаются анализу, при этом актуально использовать аналитический метод.

Аналитический метод (греческого – «разложение», «расчленение») – метод мышления, при котором изучаемое явление мысленно разъединяется на составляющие его части, что позволяет исследовать их более точно, детально, конкретно, соответственно поставленной задаче, абстрагируя от внешних связей и случайных воздействий.

Аналитический метод должен обозначить точечный инструментарий, стратегические видения деятельности предприятия. На этом этапе, так же могут быть разработаны, такие важные и концептуальные документы, как: миссия, политика, видение [4].

Также, аналитический метод, должен дать импульс к проектированию

стратегических гипотез деятельности предприятия.

Гипотеза (с греческого – «основание», «предположение») – недоказанное утверждение, предположение или догадка. Гипотеза высказывается на основе ряда подтверждающих наблюдений (примеров) и выглядит правдоподобно. Гипотезу впоследствии или доказывают, трансформируя ее в установленный факт (теорию), или же опровергают (например, указывая контр-пример), переводя в разряд ложных утверждений.

Недоказанная и не опровергнутая гипотеза называется открытой проблемой [4].

В реальной практике деятельности современного предприятия, гипотезы с одной стороны представляют собой планы стратегического развития, а с другой стороны – разработанные, но не доказанные на практике механизмы

достижения стратегических целей, планов.

В рамках принятия на «вооружение» гипотез, за основу могут приняты

вариативные виды гипотез стратегического развития, представленные в соответствии с рисунком 4.



Рисунок 4 – Виды стратегий развития предприятия в рамках принятия на «вооружение» разработанных гипотез

Стратегии стабильности – сосредоточение на существующих направлениях и их поддержка.

Стратегии выживания – попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования.

Стратегии сокращения – стратегии, применяемые в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой.

Оборонительные стратегии – стратегии, отражающие реакцию фирмы на действия конкурентов и косвенно – на потребности и поведение потребителя.

Наступательные стратегии – стратегии, требующие кредитных инвестиций и, следовательно, более применимые на фирмах, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом.

Конкурентная стратегия – долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение фирмы с учетом факторов

интенсивной конкуренции [5].

В среднесрочном периоде, разработанная стратегия и механизмы достижения целей должны быть реализованы на практике, при этом одновременно параллельно могут быть применимы два логически взаимодополняющих друг – друга два метода: - эмпирический метод; - синтетический метод.

Синтетический метод, восстанавливает целостность изучаемого объекта. Взаимодействие и чередование аналитических и синтетических приемов – важная закономерность научного, понятийного мышления.

Экспериментальный (эмпирический) метод (латинского *experimentum* – проба, опыт) – метод исследования явления в управляемых условиях [4].

С прикладной точки зрения, в рамках эмпирического и синтетического метода идет реализации стратегии развития деятельности предприятия.

Реализация стратегии развития

предприятия, должна подтвердить или опровергнуть ранее выдвинутые научные гипотезы в области развития производственно-хозяйственной деятельности, бизнес-процессов.

Если гипотезы по разработке стратегии и механизмов ее реализации были верны, то на предприятии могут быть приняты на вооружение собственные «теории», ориентированные на специфику и ноу-хау бизнес-моделирования.

Теория (греческого – «рассмотрение, исследование») – система знаний, обладающая предсказательной силой в отношении какого-либо явления.

Стандартный способ проверки

теорий – прямая экспериментальная проверка («эксперимент – критерий истины»). Часто теорию нельзя проверить прямым экспериментом, либо такая проверка слишком сложна или затратна (макроэкономические и социальные теории).

В рамках достижения стратегического периода подводится анализ достигнутых результатов, проектируются стратегические бизнес-модели, которые в среднесрочном периоде могут быть использованы во внутренней производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Источники:

1. Али-Заде А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, 2017. - 120 с.
2. Стратегическое управление. Электронный ресурс: https://ru.wikipedia.org/wiki/Стратегическое_управление
3. Кэмпбел, Дэвид Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел , Джордж Стоунхаус , Билл Хьюстон. - М.: Проспект, 2017. - 336 с.
4. Методология и методы экономической теории. Электронный ресурс: http://www.aup.ru/books/m202/1_5.htm
5. Стратегия предприятия. Электронный ресурс: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html>

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Ключевые слова: управление знаниями, информационные технологии, базы данных, знания, Knowledge Management System

В последние годы корпоративные системы управления знаниями, а также исследования и разработки в этом направлении, являются объектом пристального внимания ученых и практиков многих стран мира. Столь пристальное внимание определяется не только новизной и сложностью проблемы, но и не в меньшей мере является следствием того влияния, которое системы управления знаниями оказывают на конкурентные преимущества организаций в современных условиях глобализации экономики в таких направлениях, как активизация человеческого потенциала, интеллектуализация бизнес-процессов, повышение корпоративной культуры и оптимизация принимаемых решений. Компании, создающие и эффективно использующие знания, отличаются более высокой компетентностью, оперативностью и экономической эффективностью.

Управление знаниями – это новый этап в развитии корпоративных информационных систем, призванный существенно повысить эффективность вложений в инфраструктуру информатизации. Управление знаниями – это и новая методология совершенствования управления компанией как системой [1].

Внедрение и эффективное применение современных информационных технологий дало беспрецедентные возможности для расширения доступа к знаниям. Хранение данных в специализированных информационных системах позволяет легко и быстро находить нужную оперативную информацию, накопленные интеллектуальные ресурсы предприятия, и использовать при принятии решений в повседневной деятельности.

Система управления знаниями (далее – Knowledge Management System, KMS) – это совокупность организационных процедур и компьютерных технологий, которые обеспечивают интеграцию разнородных источников знаний и их коллективное использование в деловых процессах.

Особенностью и преимуществом KMS является интеграция множества разнородных, часто территориально распределенных источников знаний для решения общих задач. KMS интегрирует знания как из внутренних, так и из внешних источников. Источники знаний могут иметь недокументированную форму (неявные знания), документированную текстовую, табличную, графическую и структурируемую форму в виде баз знаний экспертных систем.

С инфраструктурной точки зрения KMS справедливо рассматривать как технологию, объединяющую в комплекс множество информационных технологий (как традиционных, так и интеллектуальных):

- баз данных, хранилищ данных и баз знаний;
- управления документооборотом;
- поддержки совместной работы с информационными ресурсами;
- автоматизированного извлечения знаний из текста;
- поиска в текстовой и структурированной информации (в т.ч. поиска по метаданным);
- автоматической классификации и кластеризации документов;
- картирования знаний экспертов;
- машинного перевода;
- автоматического реферирования и аннотирования;
- интеллектуального анализа данных;
- автоматического распознавания образов;

- поддержки принятия решений;
- поддержки инновационной деятельности (формирование новых знаний) и др.

KMS-технологии предназначены для извлечения максимальной пользы из коллективной мудрости работников организации. Эти технологии нацелены на реализацию стремлений руководства к тому, чтобы все их подчиненные открыто обменивались мыслями, творческими идеями и накопленным опытом. Подобные устремления руководители могут продемонстрировать, с готовностью инвестируя значительные средства в развитие технологий, необходимых для управления знаниями [1].

KMS обычно используется в двух аспектах:

- обеспечение качественными знаниями процессов решения различных задач;
- создание интерактивной среды взаимодействия специалистов в процессе решения задач.

Для KMS характерны следующие особенности:

1. *Интеллектуальное ассистирование.* Система управления знаниями в отличие от экспертных систем не заменяет эксперта в процессе решения задач, а помогает ему, обеспечивая релевантной информацией и правилами принятия решений в конкретной ситуации. При этом, в процессе решения задачи пользователь рассматривает различные варианты решений, представляемые KMS, модифицирует постановку задачи или моделирует ситуацию, выбирая, таким образом, наиболее приемлемые решения. В альтернативном режиме решения задачи пользователь самостоятельно решает задачу, а результат решения оценивает с помощью KMS на предмет правильности, эффективности, например, обращаясь с помощью системы управления знаниями к коллегам-экспертам или экспертным системам.
2. *Сбор и систематизация знаний различных источников.* Интеграция множества разнородных источников знаний на основе единой системы концептуализации знаний. Основное требование к источникам знаний – предотвращение потери и расширение доступности всех видов корпоративных знаний путем обеспечения централизации и

четкого структурирования информационного хранилища.

3. *Формирование базы знаний как элемента концептуальной схемы.* Не все источники знаний могут быть известны, они могут быть или противоречивыми, или могут часто изменяться. KMS, с одной стороны, должна обеспечивать методы обработки таких ситуаций, а с другой стороны, должна обеспечивать легкое подключение новых источников знаний по мере появления. При этом, должна модифицироваться и сама концептуальная схема KMS.

4. *Быстрая адаптация KMS к изменяющимся информационным потребностям.* Адаптация системы управления знаниями осуществляется на основе обратной связи пользователей к системе в результате формулирования ими новых требований и разрезов анализа, а также информирование о пробелах, неверности и запаздывании знаний. Кроме того, происходит наполнение базы прецедентов с указанием успешного и неудачного решения проблем пользователями. При этом выполняется преобразование индивидуального знания в групповое знание, доступное для пользователей системы управления знаниями.

5. *Интеграция с существующей программной средой.* К KMS могут подключаться разнообразные аналитические инструменты, которые позволяют проводить извлечение неявной информации, содержащейся в источниках знаний, с помощью таких методов, как статистический анализ и нейронные сети, экспертные системы, математическое и имитационное моделирование. Эти инструменты позволяют обнаруживать закономерности в отражаемой действительности и выявлять наиболее рациональное поведение в существующих условиях. Пользователь становится исследователем-экспериментатором, который не просто запрашивает интересующую его информацию, но и выдвигает и проверяет различные гипотезы. В этом смысле полезно подключение специализированных инструментальных программных средств.

6. *Активная презентация релевантной информации.* KMS становится компетентным партнером в кооперативном решении

проблем, учитывающем круг информационных потребностей пользователя и формирующем для него знания исходя из его предполагаемых интересов. Особенно эффективно это свойство реализуется в системах управления отношениями с клиентами – CRM.

К основным функциональным возможностям KMS можно отнести:

- формализация знаний, предоставление их в общий доступ и распространение;
- классификация документов по областям знаний, системным и пользовательским метаданным;
- экспертиза и согласование документов экспертами;
- поиск по метаданным, полнотекстовый поиск;
- отправка публичных и непубличных вопросов экспертам областей знаний;
- просмотр статистики.

Механизмы проектирования систем управления знаниями. Система управления знаниями – сложный и весьма дорогостоящий объект. Поэтому решение о создании KMS не должно приниматься в отрыве от ряда существенных факторов, определяющих состояние деятельности конкретной компании, стратегию развития ее бизнеса, уровень имеющейся информационной системы и ряда других факторов.

В ряде случаев настраивание готовой системы (Customised Off The Shelf), созданной некой компанией для себя либо для тиражирования на рынке, является достаточно популярным способом развертывания KMS. При этом, исходя из реальных потребностей, компанией могут приобретаться как система целиком, так и отдельные подсистемы, и предоставляемые сервисы, которые затем настраиваются и встраиваются в информационную систему компании.

Несколько иной подход основан на реинжиниринге решений (Solution Re-engineering), когда с помощью консультантов по управлению знаниями и системотехников (своих либо внешних) осуществляется перепроектирование и приспособление неких общих решений по KMS к особенностям и потребностям конкретной компании.

Для многих компаний эффективной альтернативой является использование сервисов знаний (Knowledge Services). Как правило, это совокупность приложений, обеспечивающих возможность работы со знаниями, предоставляемыми внешними компаниями посредством WEB-сети. Очевидным преимуществом является здесь отказ от платы за лицензию на программу и отсутствие необходимости ее поддержки.

Если речь идет о мощной амбициозной компании, располагающей современной инфраструктурой информатизации и персоналом, в совершенстве владеющим новейшими информационными технологиями, и основывающей дальнейшую стратегию развития своего бизнеса на знаниях, то предпочтительной альтернативой для нее является самостоятельная разработка KMS (In-house Development) [2].

Примером таких распределенных корпораций могут служить, например, некоторые портфельные компании Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына» – АО «КазМунайГаз», АО «НК «КТЖ», АО «KEGOC» и АО «КазАтом-Пром».

Состав и последовательность этапов разработки KMS в распределенных корпорациях:

- 1) Аудит компании, информационной системы и существующих активов знаний (обследование, оценка и анализ): стратегии развития и организационной структуры компании, структуры и состава информационной архитектуры (приложения, подсистемы, задачи, модели, алгоритмы), ИТК-инфраструктуры ИТ-систем (каналы, серверы, ЛВС, интранет и экстранет), информационных ресурсов информационной системы (файлы, БД, БЗ, порталы).
- 2) Проектирование KMS: определение роли KMS в бизнес-стратегии и корпоративной культуре компании, разработка концепции KMS, создание проекта KMS, т.е. архитектура программного обеспечения информационной системы, состав подсистем, задач и сервисов, проектирование технической инфраструктуры KMS, разработка технологии функционирования подсистем, сред и сервисов для KMS.

3) Развертывание и создание KMS: приобретение и инсталляция инфраструктурных и программных элементов, формирование баз данных, репозитария и баз знаний.

4) Оценка эффективности и совершенствование KMS: определение совокупности количественных и качественных критериев эффективности нововведений и методики их агрегации, оценка возврата инвестиций (ROI).

Примеры некоторых ключевых международных проектов по разработке систем управления знаниями:

1. OntoWeb (Thematic network) – основан на онтологиях обмена информацией для управления знаниями и электронной коммерции;

2. ACCESS-MAINTS – реализация платформы корпоративного управления знаниями для поддержки инженерных работ в географически распределенных подразделениях больших и малых корпораций;

3. Knowledge Web (Network of Excellence) – развитие технологий Semantic Web для любых видов промышленности (e-Work и e-Commerce), включающая в себя реализацию образовательных и исследовательских целей;

4. ASSIST – разработка справочных систем больших компаний, которые поддерживают удаленных работников средствами управления знаниями;

5. E-COGNOS – разработка для Европейской строительной промышленности основанных на онтологиях и моделях адаптивных систем, которые на основе распознавания семантики разнородных документов должны классифицировать документы в соответствии с их контентом и взаимозависимостями.

Согласно приведенной выборке реализованных проектов KMS, основное внимание в них уделяется онтологическим системам, семантическим технологиям, WEB-сервисам, поисковым системам, мультимедийному, контентному анализу и некоторым другим технологиям, и сервисам для работы процесса управления знаниями.

Перспективы внедрения систем управления знаниями в энергетике. На

предприятиях энергетической отрасли в целях формирования конкурентных преимуществ перед внедрением KMS требуется разработка определенных подходов, т.е. идентификация деятельности на стратегическом и процессном уровне и построении бизнес-модели компании. Решение этой задачи способствует выявлению и формализации исключительно важных стратегических и процедурных знаний, характерных для энергетики. Это позволяет выявить ключевые бизнес-процессы, обеспечивающие рост стоимости и реализацию стратегии предприятия, сформулировать требования к знаниям компании, которые необходимы для успешной реализации бизнес-процессов, определить критические факторы успеха в области управления знаниями. Только после этих шагов разрабатываются процессы управления знаниями в энергетической компании, создается технологическая платформа, поддерживающая управление знаниями.

Для управления и поддержки бизнес-процессов управления знаниями применяются современные информационные технологии, обеспечивающие повышение эффективности и способность реагировать на изменения в окружающем мире.

Например, российская компания Entergy, сократила время простоев и повысила прибыльность своих ТЭС и АЭС, применив новую графическую систему технологического управления, благодаря которой операторы смогли более тонко регулировать рабочие показатели установок и анализировать их тенденции к изменениям в реальном времени.

В условиях дефицита финансовых ресурсов создание KMS является одним из базовых элементов самообучающейся распределенной корпорации.

Таким образом, информационному менеджменту энергокомпаний рекомендуется выбирать такие подходы к созданию систем управления знаниями, которые помогают осуществлять стратегию и соответствуют движущим механизмам бизнеса компании, сфокусированы на ключевых знаниях, адаптированы корпоративной культуре, принятой в компании,

соответствуют ресурсам, которые можно применить в основной деятельности энергетических компаний.

Источники:

1. Абрамова Л.Д., Бакулин А.А. Информационные технологии как элемент системы управления знаниями поддержки IT-менеджера // Вестник ГУУ. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-kak-element-sistemy-upravleniya-znaniyami-podderzhki-it-menedzhera> (дата обращения: 06.07.2019);
2. Монография под общей редакцией В.З.Ямпольского - А.Ф.Тузовский, С.В.Чириков, В.З.Ямпольский «Системы управления знаниями (методы и технологии)»: Институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел проблем информатизации ТНЦ СО РАН, Томск – Издательство НТЛ, 2005г.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В КАЗАХСТАНЕ

Ключевые слова: нефтегазовая отрасль, валовой национальный продукт, конкурентоспособность,

Стабильность и конкурентоспособность любой национальной экономики строятся на приоритетных направлениях развития, которые нашли свое отражение в стратегиях и принятых программах развития. При этом, бюджет и показатели развития свидетельствовали планомерному развитию становлению государства с момента обретения независимости.

Рассматривая экономические показатели независимого Казахстана, нефтегазовая отрасль, на этапе становления и развития страны, является приоритетным сектором экономики и обеспечивает экономический рост.

Нефтегазовая отрасль занимает одно из главных мест в экономике страны, в ней занято большое количество трудоспособного населения. В Послании Президента «Казахстан – 2030» энергетические ресурсы объявлены одним из семи приоритетов развития нашей республики до 2030 года. Факты и цифры свидетельствуют о постоянно растущем значении нефтегазовой отрасли для нашей страны [1].

История нефти и функционирование национального нефтяного рынка позволяет отнести Казахстан к числу традиционно нефтегазодобывающих стран. История казахстанской нефти начала свой отсчет в ноябре 1899 году на месторождении Карашунгул. С этого периода начались полномасштабные открытия месторождений обеспечивающий дальнейший экономический потенциал.

Развитие технологий разведки и добычи позволила в 60-х годах увеличить добычи в 14 раз по сравнению с

предыдущим периодом и составило более 10 млн тонн в год. В 70-е годы были открыты месторождения Каражанбас, Северные Бузачи, Каламкас. Завершили строительство магистрального нефтепровода Узень-Гурьев-Куйбышев. В 1974 году, добыча нефти на Мангышлаке достигла 21 млн тонн в год, что вывело Казахстан на второе место в Советском Союзе.

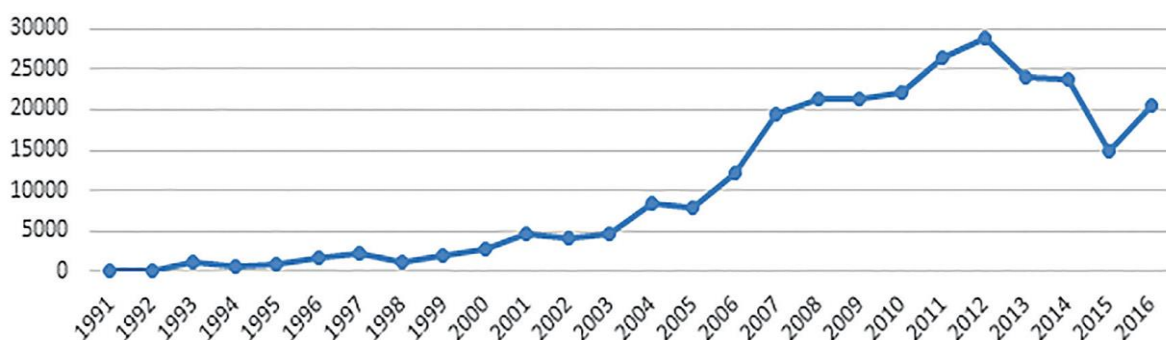
К моменту обретения независимости Республика располагала 5,472 млрд тонн геологических запасов нефти по категории А+В+С1 (разведанных), в которых доля извлекаемых превышала 2,168 млрд т. Предварительно оцененные запасы (категории С2) достигли 1,547 млрд т, в том числе извлекаемые - 560 млн. Разведанные запасы растворенного газа превышали 1,18 трлн кубометров, включая 483 млрд извлекаемых. Геологические запасы свободного газа – 1,682 трлн м3, предварительно оцененные – более 33 млрд.

Основные ресурсно-индустриальные центры нефтегазовой промышленности сосредоточены в Западных регионах Казахстана, в Атырауской, Мангистауской, Актюбинской, Западно-Казахстанской области, а также в южной части и центре страны – в Тургайском бассейне Карагандинской и Кызылординской областей. В 1991 году в стране было добыто 25 млн т нефти и конденсата, а также 7,9 млрд кубометров голубого топлива. К этому времени в нефтегазовой отрасли действовали шесть добывающих производственных объединений, была развернута разработка крупных и

гигантских месторождений Эмбинской группы, Узень, Жанажола, Кумколя, Тенгиза, Карачаганак [2].

С момента обретения независимости, Казахстан начал путь привлечения иностранных инвестиций. В 1993 году впервые в Алматы провели международную выставку по нефти и газу

KIOGE, было создано Министерство нефтяной и газовой промышленности РК, а также принят Закон «О нефти», подписали соглашение о принципах раздела продукции на месторождении Карачаганак между Agip, British Gas, ОАО «Газпром», «Казахгаз».



Источник: Национальный Банк Республики Казахстан

Рисунок 1 – Валовый приток иностранных прямых инвестиций в Республику Казахстан в 1991-2016 годы в млн. долларов США

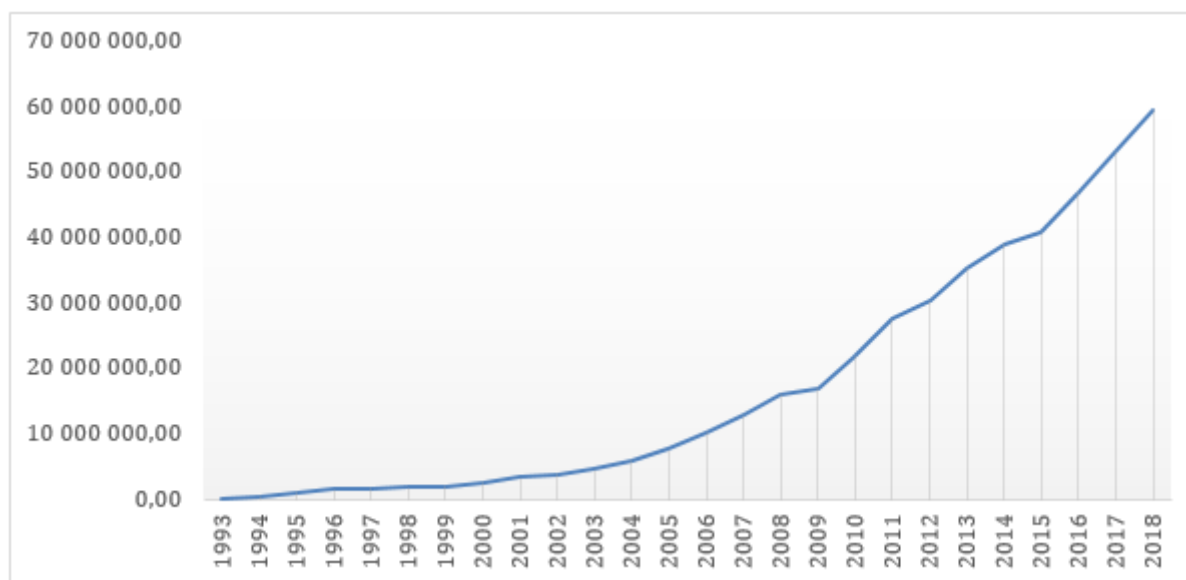
При этом по результатам проведенных исследований Национальным банком Республики Казахстан по Эмпирической оценке влияния инвестиций на экономический рост в Казахстане в феврале 2019 года, необходимо отметить, что рост прямых иностранных инвестиций действительно значим для экономического роста Казахстана, причем вклад ПИИ немного выше, чем вклад накопления основного капитала. В свою очередь, приток ПИИ не вытесняет внутренние инвестиции и имеет стимулирующий эффект на инвестиции в основной капитал [3].

Также, в результате исследования, было выявлено, что положительный эффект инвестиций в основной капитал продолжается до 24 кварталов (6 лет), а эффект прямых иностранных инвестиций

длится на один год (7 лет) дольше. Если рассматривать положительный эффект в рамках развития нефтегазовой отрасли, то можно отметить рост добычи и влияние показателей на экономический рост.

В 1997 году было образовано ЗАО «Национальная компания «Казахойл», которому передали все права на участие Казахстана в разработке крупнейших нефтегазовых проектов, и национальную компанию «КазТрансОйл», а в 2000-е годы было создано АО «КазТрансГаз» и национальная компания «КазМунайГаз».

С 2000 по 2010 год объем добычи жидких углеводородов вырос в Казахстане с 35 млн тонн до 80 млн, или более чем удвоился. В свою очередь, в этот же период среднегодовые темпы роста ВВП в Республике достигают 10 % в год.



Источник: Министерство национальной экономики РК

Рисунок 2 – Валовой внутренний продукт, млн. тенге

В 2012 году Британская ВР оценила запасы нефти в Казахстане на уровне 30 млрд. баррелей или 3,9 млрд. тонн, что составило 1,8% мировых запасов.

Осуществление Комплексного плана по развитию нефтеперерабатывающих заводов и Генеральной схемы газификации Республики Казахстана начинает давать дополнительный отраслевой и экономический рост с долгосрочно возрастающим эффектом. Их реализация приходится на период падения мировых цен на углеводороды и сокращения отраслевых доходов, когда ценность экспорта каждой тонны нефти и кубометра газа по сравнению с поставками на местный рынок увеличивается многократно. Тем не менее, программы выполняются, хотя в государственно-частном партнерстве Республике приходится преодолевать инерцию желания инвесторов отложить модернизацию и развитие, или хотя бы растянуть график инвестиций.

Эта тенденция проявляется и в секторе разведки и добычи углеводородов, где, начиная с 2012 года, активность недропользователей в течение нескольких лет была неустойчива.

После острого ценового кризиса 2014-2015 годов эти примеры и проекты государственных инвестиций показывают следующее. С одной стороны, РК в период

мировых ограничений экономической активности увеличивает собственные капитальные вложения, компенсируя внешний спад. А с другой, государственная нефтегазовая политика отдает приоритет стратегическим факторам перед краткосрочными коммерческими.

Таким образом, рассматривая исторические данные, а также экономические показатели с периода обретения независимости и истории формирования отрасли, можно определить несколько этапов становления нефтегазовой отрасли Казахстана.

Первый этап определяется зарождением отрасли с момента обнаружения первых проявлений нефти до середины 60-х годов, когда в стране формируется промышленная добыча нефти и газового конденсата. На данном этапе важным является определение Казахстана как нефтедобывающей страной с большим нефтяным потенциалом и соответственно возникновения экономического задела развития.

Вторым этапом является развитие отрасли до обретения независимости Казахстана. Данный этап характеризуется технологическим прогрессом и открытием большинства месторождений, вошедших в государственные запасы независимого Казахстана.

Рассматривая дальнейшее развитие необходимо отметить рост инвестиций и признание нефтегазовой отрасли драйвером развития экономики страны.

Происходящие изменения в период с 1991 года по 2005 год подтверждается показателями:



*показатель увеличен на коэффициент для обеспечения отражения на одном графике

Источник Министерство национальной экономики РК

Рисунок 3 – Показатели ВВП и Добычи нефти и газового конденсата

Как видно по рисунку, добыча нефти дало основу роста ВВП и после 2005 года снизил темпы влияния на данный показатель. Это в большей степени обусловлено накопленным эффектом и переориентированием экономики направленные на повышение внутреннего производства.

Начиная с 2005 года, сформировался следующий, четвертый этап развития нефтегазовой отрасли Казахстана. В этот период несмотря на мировые кризисы ведется активная политика по разработке и внедрения государственных программ развития и модернизации производства.



Рисунок 4 – Зависимость показателей добычи и экспорта нефти и газового конденсата

Основная задача государства на данном этапе, является обеспечение стабильности отрасли, формирование международного товарного оборота продукции. При этом, если рассматривать объемы экспорта и добычу нефтепродуктов и газового конденсата, то необходимо отметить, прямую зависимость что обосновывается политикой государства и направленность на добывающую модель экономики Казахстана.

Наряду с этим, политика перехода на перерабатывающую экономическую модель, задел, которой был произведен на четвертом этапе, за счет разработки и внедрения программ развития, а также внесение поправок в законодательство свидетельствует о стабильности

существующей экономики. Также данная ситуация видна на рисунке.

Однако, в последние годы происходит первый резонанс добычи и экспорта, когда экспорт имеет отклонение от среднего значения на 15%, при существующем отклонении по годам не более 7% в 2009 году и 5% в 1999, 2002 и 2012 годах. В остальном отклонение составляло не более 3%.

Данное отклонение обусловлено изменением рынка и начала нового исторического этапа развития нефтегазовой отрасли Казахстана.

В результате можно определить следующие этапы развития нефтегазовой отрасли:

Таблица 1 – Исторические этапы развития нефтегазовой отрасли

№	Этап	Период	Характеристика
1	Зарождение	1890-1965	Открытие первых месторождений, получение первой нефти, зарождение отрасли.
2	Формирование	1965-1991	Увеличение объемов добычи, формирование потенциала, утверждение запасов.
3	Наращивание потенциала	1991-2005	Привлечение инвестиций, формирование структуры отрасли, стратегическое планирование.
4	Становление	2005-2017	Стабильность отрасли, обеспечение экономического роста государства, формирование национального фонда
5	Зарождение рыночных механизмов	2017- по настоящее время	Развитие отрасли (темпы роста рынка), включение рыночных механизмов, увеличение внутренних инвестиций.

Источники:

1. Нефть и газ независимого Казахстана. Астана, 2017. – 212 с.
2. Андарова Р К, Нефтегазовый сектор экономики — главный приоритет, обеспечивающий экономический рост в Республике Казахстан //Вестник КарГУ – 2012.
3. Эмпирическая оценка влияния инвестиций на экономический рост в Казахстане. Национальный Банк Республики Казахстан, 2019 год
4. www.stat.gov.kz
5. www.nationalbank.kz

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ ЖЦО

Ключевые слова: жизненного цикла организации, стратегия, развитие, организация

Жизнециклические теории, предложенные теорией организационного развития, помогают руководителям организаций определить этап развития, а также предоставляют информацию об управленческих воздействиях характерных для каждого цикла развития.

Исследованиями идей жизненного цикла организации (ЖЦО) занимались такие зарубежные ученые, как: Л. Грейнер, И. Адизес, Р. Акофф, Р. Холл. Немало среди них и российских ученых таких как: Г. Широков, Б.З. Мильнер, С.А. Попов, Л.Е. Басовский.

Данные концепции применяются для объяснения процессов лидерства и организационной культуры в предприятиях, кроме того модели ЖЦО нужны для анализа и разработки стратегии организации, которая находится в той или иной стадии развития.

ЖЦО - это время зарождения, становления, роста и развития организации. Вместе с этим, здесь отражается определенная последовательность организационных изменений, с которыми встречается компания в процессе эволюции в рыночной среде. Ключевой момент в теории организационных изменений это то, что ЖЦО состоит их этапов или стадий, являющихся довольно предсказуемыми.

Далее следуют описания и исследования модели жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса,

которые относятся к жизнециклическим теориям.

Автор модели жизненного цикла организации Лэрри Грейнер предлагает пять фаз, которые соответствуют путям развития организации [1].

В каждом этапе роста компании имеются две наиболее ярко-выраженные стадии развития: эволюционное и революционное. Во время эволюционного развития продажи и прибыль компании увеличиваются постепенно, без сильных рывков. В период же, когда компания проходит революционное развитие в ней происходят внутренние конфликты, которые становятся причиной несоответствия задач и стиля управления компанией, продажи и прибыль могут на время уменьшиться, но в последующем снова выйти на кривую роста. На этапе революционного развития бизнеса главная задача руководства оперативно подобрать и внедрить новые инструменты управления.

Продолжительность эволюционного развития компании составляет в среднем от 4 — 8 лет и колеблется в зависимости от отрасли. Так молодые и динамично развивающиеся отрасли компании могут расти стремительно и эволюционные этапы в них могут быстро сменяться. Тогда как эволюционная стадия в зрелых отраслях развития компании проходит очень медленно.

Остановимся подробнее на каждый из 5 этапов жизненного цикла организации по Грейнеру (Рисунок 1).

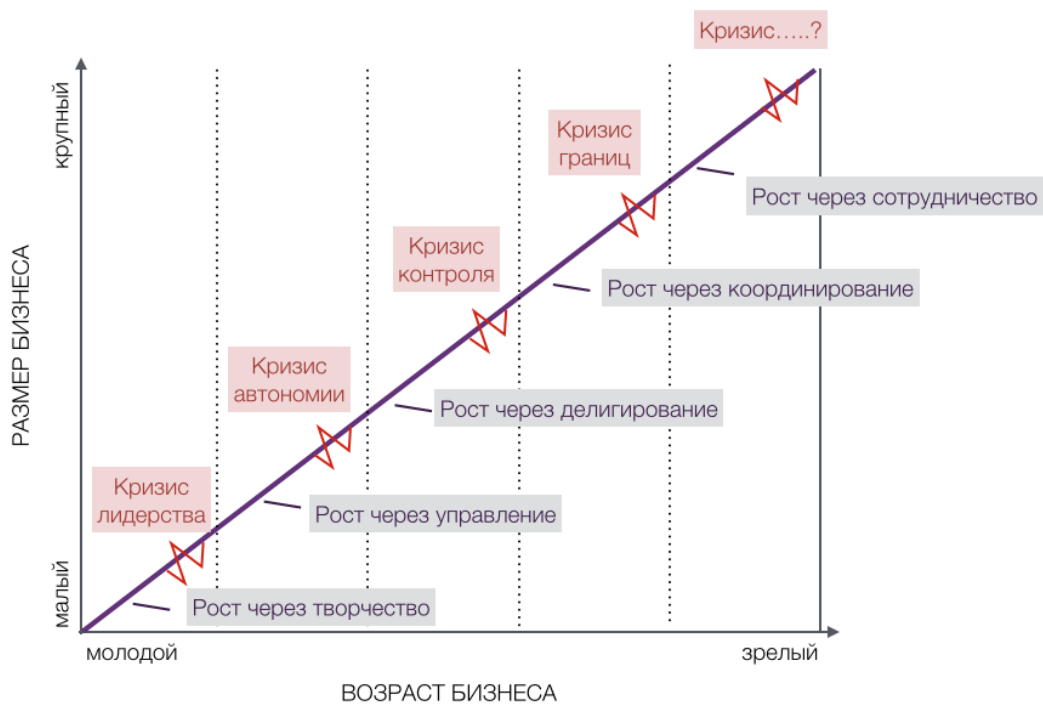


Рисунок 1 – Модель ЖЦО по Л. Грейнеру [2]

1 этап: рост через творчество

На этом этапе компания только создает свой продукт и определяет пределы своего рынка. При стремительном росте бизнеса на данном этапе возникает кризис лидерства. Компетенции руководящего персонала должны быть тем выше, чем больше становится компания. Руководитель должен следить за повышением производительности растущего числа сотрудников.

При росте числа сотрудников неформальное управление становится невозможным. Поэтому учредителю нужно внедрять в компанию более формализованную форму управления, устанавливать правила, приоритеты и принципы работы. Для решения поставленных задач, учредитель бизнеса может это сделать самостоятельно или нанять профессионального менеджера.

2 этап: рост через управление

В компании после установления четких правил работы начинается очередной стабильный рост продаж. Компания начинает расти, появляются новые отделы, а также новый управленческий персонал. Повышение

размеров бизнеса является поводом для нового кризиса — кризиса автономии. Жесткая система централизованного управления является причиной того, что менеджеры среднего звена начинают терять свою производительность. Обязательность согласования решения у вышестоящего управления, невозможность принимать самостоятельное решение тормозят важные процессы в компании.

Кризис автономии в компании можно преодолеть, если предоставить более низким звеньям больше полномочий. Руководителю бизнеса надо научиться четко настроить в компании процессы делегирования.

3 этап: рост через делегирование

В случае если все процессы делегирования полномочий настроены, компания продолжает своё развитие. И в первую очередь рост компании обеспечивается мотивацией персонала. Служащие, нескованные излишними отчетами и контролем сверху, начинают сами быстро принимать решения, что, в свою очередь, помогает укреплять бизнес, захватывать новые рынки и расширять ассортимент. Результатом такого роста

является очередной кризис в компании - кризис контроля, который проявляется в том, что автономия и самостоятельность сотрудников приводят к решениям, с которыми несогласно головное управление. Вследствие чего топ — менеджмент начинает заново вводить еще более жесткие формы контроля и отчетности.

4 этап: рост через координирование

На этом этапе благодаря принятию согласованных решений компания опять выходит на линию увеличения продаж. Все решения согласуются с общей миссией компании и с общими целями топ-менеджмента, поэтому риск ошибок становится минимальным. Однако появление в большой компании новых точек контроля приводит к развитию волокиты, где процедуры преобладают над решениями и задачами компании. Здесь возникает кризис границ. В компании снижается общая инновационность, значительно уменьшается гибкость и скорость принятия решений.

5 этап: рост через сотрудничество

На последнем этапе роста компания начинает пересматривать построение взаимоотношений внутри своей компании. Этот этап характерен появлением командной работы в решении поставленных задач, сокращением корпоративного персонала, упрощением формальных систем управления, возрастанием количества обсуждений в форме открытых конференций, появлением системы обучения персонала внутри компании.

Кризис заключительного этапа роста компании еще не получил свое название. Лэрри Грейнер полагал, что на данном кризисе сотрудники столкнутся с физическим и моральным истощением из-за интенсивной работы в команде с одной стороны и введения новых способов работы с другой.

Кроме того, автор теории жизненных циклов утверждает, что не все компании способны пройти через пять стадий, и по причине турбулентной внешней среды, среди компаний на разных стадиях увеличивается смертность.

Таким образом, согласно Л. Грейнеру, в связи с ростом организации обычно сталкиваются с кризисами, которые в дальнейшем определяют переход компании из одного этапа в следующий.

Изменения в организациях на первой фазе претворяются в стратегии компании, которые позволяют им планировать, устанавливая положения, правила и процедуры для ее развития и перехода на другие этапы. Скоординированные действия характеризуются децентрализацией, затем следует сотрудничество и интеграция.

Критика модели Л. Грейнера

Между этапами модели нет четких границ, иначе говоря, границы определения того, когда следует следующая фаза, размыты. Затем, в модели унифицируется темп развития всех подразделений, тогда как в реальности отделы и департаменты в разное время могут вступать в новую фазу, и поэтому, изменения в организации и воздействия могут быть разными.

Следующее, в пятой фазе Л. Грейнер не дал точного определения, что будет с организацией, и не дал прогноза о том, какие решения управления способны дать импульс к изменениям в организации и ее росту.

Своя модель жизненного цикла организаций была предложена американским исследователем и консультантом в области управления организационными изменениями И. Адизесом.

Итак, рисунок 2 представляет стадии жизненного цикла, выделяемые И. Адизесом.



Рисунок 2 – Модель ЖЦО по И. Адизесу [3].

В своих трудах И. Адизес пишет о молодых организациях, которые бывают гибкими, но слабо контролируемы, вместе с тем, автор модели концентрирует внимание на время, когда организация начинает расти, и хотя контроль возрастает, но гибкость теряется. Поэтому, в период роста организация испытывает большие трудности, и, согласно И. Адизесу, условно они разделяются на две группы: болезни, связанные с ростом, а также организационные патологии. К первой группе, относятся проблемы и трудности, которые связаны с молодостью и незрелостью организации, и при надлежащем управленческом вмешательстве они могут быть решены и излечены самой организацией. Ко второй группе, тоже относятся болезни роста, но в отличие от первой группы неизлеченные болезни роста могут затем превратиться в патологии, которые сама организация преодолеть уже не сможет.

Основной задачей руководства компании является недопущение развития патологий. Правильное управление изменениями и выстроенная стратегия развития компании, поможет ей долго находиться на стадии расцвета. И. Адизес считает, что умение сконцентрироваться на решении проблем, присущее стадиям жизненного цикла, является залогом успеха в управлении компанией и организационными изменениями [4].

Начинаются они со стадии выживания и заканчиваются смертью организации. Так, организация проходит через этапы ЖЦО, а руководителям важно знать, какие особенности свойственны каждой стадии, и в соответствии с этим строить систему управления, реализации и контроля инноваций и изменений. Сравнительное исследование моделей жизненного цикла организации. Модели аналогичны - например, в обеих моделях выход из кризисов, ловушек и проблем видят в переходе к регулярному менеджменту, а также в создании административной подсистемы. Но, несмотря на схожесть, в моделях есть и различия.

Обе модели можно применить к недавно созданным компаниям, так как многие организации в Казахстане находятся на стадии роста и имеют трудности «молодости». Также эти модели могут использоваться при анализе проблем, которые возникают в отечественных организациях.

Следовательно, присоединяясь к общим идеям представленных моделей ЖЦО, мы считаем, что при правильном определении стадии развития они могут быть полезны в управлении стратегией и инновациями, которые ожидаются на предприятии в той или иной стадии развития. И, напротив, если руководство неспособно и не желает понять проблемы каждой стадии, то это

может привести к стагнации и даже неудаче организации как обособленно хозяйствующего субъекта на рынке. На наш взгляд, модели и концепции жизненного цикла организации,

действительно являются продуктивными инструментами для понимания и анализа трудностей, встречающихся в процессе разработки и внедрения стратегии развития компании.

Источники:

1. Greiner, L. «Evolution and Revolution as Organizations Grow.» Harvard Business Review. July-August 1972.
2. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.- Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2002. - № 1. – С.76-92.
3. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Изд.во «Питер», 2008. - 384 с.
4. Широкова Г. В. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестник С.- Петерб. ун-та. – 2005. - Сер. 8. вып.2 (№16) // <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/99.pdf>. (Дата обращения: 30.05.2019)

Yurchuk Yan
Sidelkovskaya Ainur
Almaty Management University

Scientific supervisor:
Zaluchyonova O.M., c.ec.sc, associate professor

ABOUT METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS

Any company is constantly in a state of exchange with the external environment. The task of strategic planning is to ensure a successful interaction of a company with the external environment that would allow it to maintain its potential at the level necessary for normal functioning and development. In this case, the external environment is investigated, first of all, in order to identify opportunities and threats that must be considered when setting organizational goals and achieving them.

Environmental assessment is carried out in order to:

- identify changes that affect different aspects of the strategy;
- determine which environmental factors may pose a threat to the firm;
- assess which environmental factors can be used to achieve the strategic goal. This allows one to direct the efforts of a company in the most favorable direction for business development.

In addition, analysis of the external environment helps to obtain important results in order to:

- predict unforeseen circumstances;
- develop measures to prevent adverse contingencies and threats;
- helps turn potential threats into profitable opportunities.

This way, the role of environmental analysis is to answer the following questions:

- where the organization is located in relation to other business participants;
- where, in the opinion of top management, an enterprise should be located in the future;

- what needs to be done to move the company from the position in which it is located to the position where management wants to see it [1].

The purpose of the analysis of the internal environment of the company is to identify the weaknesses and strengths in its activities. To take advantage of external opportunities, the firm must have a certain internal potential. At the same time, management needs to know that weak points that can exacerbate the external threat and danger. The process by which the diagnosis of internal strengths and weaknesses is carried out in strategic planning is called a management survey. It is a process of researching the internal environment of a company, designed to identify its strategic advantages and disadvantages in business.

Strategic analysis plays an important role in developing an effective general strategy of an organization. Properly prepared strategic analysis of a company helps to make informed management decisions and reduces the risks of its existence in the industry [2].

Strategic analysis enables to develop a strategy and interpret the strategic position of an organization based on data of internal and external analysis of an organization. The main aim of the strategic analysis is to assess the key influential factors on the current and future states of an organization. Table 1 presents the application rationale of each instrumental analysis during strategy development stages.

Table 1 - Rationale for methods of strategic analysis during strategy development stages

<i>Methods of strategic analysis</i>	<i>Stages of strategy development</i>				
	<i>Vision and mission development</i>	<i>Development of strategic goals</i>	<i>Strategy type selection</i>	<i>Strategy implementation</i>	<i>Strategy evaluation</i>
PESTLE analysis	+	+	+		
SWOT analysis	+	+	+		
Gap analysis	+	+	+		
Scenario Analysis	+		+		
SMART analysis	+	+	+		+

Below a brief description of methods of strategic analysis during strategy development stages are presented.

PESTLE analysis denotes P – political, E – economic, S – social, T – technological, L – legal, E – environmental factors. The analysis is used by analytics to trace the environment in which the company operates.

The main goal of the PESTLE analysis tool is to identify factors that meet two criteria:

- They are outside the control of the company;
- They have a certain level of impact on the company.

All factors should be carefully analyzed and their possible impact on the company should be evaluated. Some factors become local. For example, the situation on the labor market in the regions differs from the situation in a certain city: the qualifications and motivation (level of ambition) of people are different. Perhaps in different regions there are cultural differences associated with the attitude to work. All these factors must be taken into account when developing a strategy.

In order to obtain the most complete picture of the influence of external factors on a company, experts should be included in the process of their determination from various functional departments of the company.

PESTLE analysis is used in developing and revising strategies for an existing market; when a company launches a new product or service; to research a new business line or to launch sales in a new country or region. In all these cases, it is necessary to assess the potential impact of the external factors on the company in two perspectives: how they affect the

market and how they affect the company's operations. PESTLE analysis is a long-term strategic management tool and is made up 3-5 years ahead, with annual updates.

In order to get the maximum benefit from a PESTLE analysis, it should be used in the organization on a regular basis to ensure that any trends can be detected. The impact of a certain external factor may have more serious consequences for a particular branch or department of the company, and the PESTLE analysis technique can help explain why changes are needed in this branch or department, as well as identify potential options for change.

Like all other methods PESTLE analysis has its advantages and disadvantages of its use for the purposes of developing a company strategy.

Advantages:

- Provides a simple and easy to use template for analysis;
- Involves specialists from different functional divisions of the company, as it requires cross-functional skills and expertise;
- Helps reduce the impact and impact of potential threats to your company;
- Provides a mechanism that allows companies to identify and explore new opportunities (this is where they should appear in the SWOT analysis);
- Allows the company to assess the impact of entering new markets, both national and global.

As for disadvantages of the tools, then they are as follows:

- Specialists involved in the PESTLE analysis process are skeptical about it, often simplifying information, which is then used to

make strategic decisions, which leads to strategic mistakes of the company;

- The process must be conducted regularly in order to be effective. However, often companies do not do this, considering that it takes considerable time (and therefore money);
- Participants in the process should not fall victim to “paralysis due to analysis” when they collect too much information and forget that the purpose of this tool is to identify factors so that they can take strategic action;
- Companies often limit employees involved in the process because of time and cost. This limits the effectiveness of the tool, as a key decision-making perspective may be lost;
- Frequently used information is just a guess, without confirmation. Then, on their basis, decisions are made subjectively, and there is a danger of wrong decision making [3].

A SWOT analysis is a tool that identifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats of an organization. The aim of the SWOT analysis is to give a structured description of the situation regarding which any decision needs to be made. However, the conclusions drawn on its basis are descriptive. To build on the method, the construction of options for actions based on the intersection of the fields is also used. Various combinations of environmental factors and internal properties of the company. All possible pair combinations are considered and those that should be taken into account when developing a strategy are highlighted.

Benefits of the SWOT analysis:

- Helps the company to use internal strengths or distinctive advantages in its strategy;
- If the company does not yet have strong distinctive advantages, internal or external experts can analyze the potential strengths and use them to achieve marketing goals;
- Know what resources and qualifications are best used to maximize opportunities;
- Identify the threats that are most critical for the company, take a number of strategic actions for good protection.

Disadvantages of the SWOT analysis:

- SWOT-analysis is just a tool for obtaining visual structured information, it does not

contain clear recommendations or specific formulated answers. Next is the work of the analyst;

- The simplicity of the SWOT analysis is deceptive, its results are extremely dependent on the completeness and quality of the initial information. For an objective SWOT analysis, experts are needed with a deep understanding of market trends and its current state, or to carry out a large amount of work on collecting and analyzing primary information;
- In the process of forming tables, mechanical errors can be made (the loss of important factors or the inclusion of superfluous, incorrect assessment of weights, etc.). They are difficult to identify, except for obvious mistakes, but they affect the process of further analysis and lead to incorrect conclusions and erroneous strategic decisions [4].

Gap analysis. Here, graphs of the desired development of events and the real are shown in a graphic form, problematic “bottle-necks” in business processes are visible, which allows the manager to concentrate on the area that really requires rethinking and implementation of changes, and, as a result, making competent management decisions. Gap analysis provides an organizational overview and gives an opportunity to make a comprehensive overview of the entire company or a particular function, such as accounting, information technology or operations. This allows managers to identify whether the unit or the department of an organization has the resources to meet their mission, goals and objectives. Upon completion of the overview, the organization can assess the data and determine the most relevant information for measuring desired results and objectives. The gap analysis enables a firm to focus its efforts and make informed decisions. In addition, a company can direct limited resources and design effective expenses by taking into account its main concerns.

Two major disadvantages of the gap analysis is time and cost. Usually an organization invites an expert to the gap analysis. This type of participation requires time and resources. Typically, managers and director of a firm take part in the evaluation and exploration of the outcomes and this takes time as well [5].

One of the main methods of long-term planning, which has been actively used by the majority of western companies for the last three decades, is scenario planning. The development of scenarios is used as an alternative to linear planning, which often showed inefficiency and inaccuracy in the construction of strategic plans and forecasts, especially in a period of economic instability.

The main tool for scenario planning is scenario analysis. This method is used for strategic management of processes with a high level of uncertainty that occurs in a turbulent environment. Scenario analysis should give a set of detailed descriptions of the sequence of events that with a predictable probability can lead to the desired or planned end state or to possible outcomes, with the development scenarios considered by the scriptwriter. Scenarios allow a company to analyze and plan non-standard situations. They make it possible to understand under what conditions a favorable or unfavorable situation may arise. The scenario helps to assess how it is possible and how to influence the processes leading to acceptable and unacceptable outcomes for the organization. Scenario analysis is a systematic way to monitor the macroeconomic, political, social and technological environment. The latter are considered as external factors affecting the company. Scenarios can form the basis of strategic planning.

This method, which proceeds from the belief that the future can never be fully measured and managed, has several important advantages:

- first of all, it draws the attention of the organization to the uncertainty that characterizes any market situation; control in a turbulent environment implies the ability to foresee the evolution of this environment, the opportunities and threats that appear in it;
- the method of scenarios facilitates the integration of data obtained by various methods, qualitative or quantitative, in order to identify the possible, most appropriate development strategies, activities of the organization;
- the implementation of this method introduces additional flexibility in management and contributes to the development of alternative plans and a system of quick response to changes in

the external environment and the capabilities of the organization.

Thus, the method of scenarios allows a company to increase the ability to foresee and develop the flexibility and adaptability of the organization to change. This effect is achieved even when the plan is not fulfilled due to the fact that some hypotheses underlying the forecast scenario did not materialize.

The disadvantages of the scripting method (scenario building method) include the following:

- the relatively high complexity of the method, requiring the involvement of a large number of highly skilled specialists in various fields. A high quality scenario cannot be developed by marketers alone; it is necessary to involve specialists from other divisions of the competing organization, to invite external experts;
- the lack of a sufficiently clear algorithm, methodology for developing a script;
- ambiguity and, possibly, error of recommendations based on this method [6].

SMART goals. This term means one of the ways of formulating immediate goals. These are goals that satisfy the requirements listed below. S – stands for specific. This means that the goal should be as specific and clear as possible. The degree of its “transparency” is determined by the uniqueness of perception by all. The goals a company sets should be clear and precise. In the process of setting goals there is no place for global and uncertain approaches. M – stands for measurable. The goal must be measurable, and the measurement criteria must be not only by the final result, but also by the intermediate one. If the goal is immeasurable, a company can never know whether it has reached its goals. The staff of a company may lose all interest in work if they do not see the milestones that determine their success. In the absence of appropriate "measurements" it will be very difficult to maintain proper staff motivation. A – means attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - achievable, coordinated, action-oriented. It is necessary to adequately assess the situation and understand that the goal is achievable in terms of external and internal resources available to the organization/division. Goals should be realistic and achievable for any ordinary employee and

company entirely. Of course, the best goals require some effort from people to achieve them, but they are never transcendent. R – means realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented. The goal should be realistic and relevant in this situation, should fit into it and not disturb the balance with other goals and priorities. T - time-based and trackable - for a specific period, timely, traceable. The deadline or the exact period of execution is one of the main components of the goal. It can have a fixed date or cover a certain period.

The advantage of planning activities with the help of goals is a higher level of flexibility when making decisions. The disadvantage is that abstractions are not so much motivating. A simple way to resolve this contradiction is to concretely and tangibly depict a small but critically important part of the desired future situation, igniting the "polar star" in the fog enveloping the future [7].

This way, strategic analysis interprets the strategic position of an organization through, first, identifying changes that have arisen in the economic environment of the organization, and identifying their impact on the organization and its activities, and second, determining the benefits and resources of the organization depending on these changes.

The main goal of the strategic analysis is to assess the key impacts on the current and future position of the organization and determine their specific impact on the strategic choice. One of the results of the strategic analysis is the definition of the overall objectives of the organization, which outline the scope of its activities. On the basis of the objectives the task is determined. Indicators in writing may be of a financial or non-financial nature.

It is noteworthy to mention that the development of scientifically based recommendations for the further improvement of methods of strategic analysis remains an urgent task for management and economics. In a competitive environment, the importance of an organic combination of strategic analysis, both the internal environment and the external environment of the organization, increases. Therefore, in recent years, in management practice, more and more attention has been paid to the theoretical training of employees of the organization, the application of their knowledge in strategic analysis, as well as criteria that allow an objective assessment of the performance of a company from the point of view of its clients and personnel. It also determines how the competitive advantages of the organization will be formed.

References:

1. Minzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press, 1994.
2. Ashton, J. Uncovering Hidden Value in a Midsize Manufacturing Company / J. Ashton, F. Cook, J. Schmitz // Harvard Business Review. 2003. -June.
3. Neil Ritson (2011). Strategic management. Neil Ritson & Ventus Publishing Aps.
4. Wootton, S. Strategic Planning: The Nine Step Programme / S. Wootton, T. Home. Kogan Page, 1997.
5. Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Colmes, M. E. (2000). Organizational change processes: Theory and methods for research. New York: Oxford University Press.
6. Mercer D. Scenarios made easy, Long Range Planning. - Vol. 28. - № 4. - 1995. - Pp. 81-86.
7. Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.

АНАЛИЗ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПОКУПКИ / АРЕНДЫ ОФИСА

Аннотация: данная статья посвящена рынку покупки и аренды недвижимости в Казахстане. Проанализировано современное состояние целесообразности покупки или аренды офисного помещения в условиях казахстанского рынка недвижимости коммерческого типа. Выявлены ключевые игроки на рынке Казахстана. Определены специфические особенности и проблемы рынка в Казахстане.

Ключевые слова: покупка, аренда, офис, недвижимость.

Согласно теории менеджмента, все организации и предприятия, как и любые другие живые организмы, имеют жизненный цикл. Чаще всего эксперты выделяют 4 жизненных цикла организации: становление, рост, зрелость, смерть [1]. Абсолютное большинство компаний, появившись на казахстанском рынке, имея всего 1-2 сотрудников, со временем понимает, что ее бизнес модель вполне жизнеспособна в текущих реалиях: у данной компании растет клиентская база, компания начинает расти и развиваться, а руководитель получает все большую и большую квалификацию. Таким образом компания в своем жизненном цикле сталкивается с ситуацией, когда имеющиеся сотрудники не в состоянии качественно и своевременно выполнять возросший объем работ. В случае, когда компания не принимает соответствующих решений и, следовательно, не расширяет штат сотрудников, она непременно начинает стагнировать, постепенно теряя наработанные позиции на рынке. Однако в данной работе разбору и анализу подлежит компания, которая решила расширить штат своих сотрудников. Компания, расширив свой штат, неизбежно столкнется с проблемой по размещению своего офиса и своих сотрудников в офисе. Современные казахстанские реалии показывают, что в настоящее время имеется огромное множество методов решения подобной проблемы: аренда или покупка офисного помещения,

аренда пространства в коворкинге, трансформация собственной квартиры под офис путем выведения ее из жилищного фонда (если таковая имеется) и тому подобные. Подобные варианты варьируются, помимо прочего, и по ценовым факторам. В данной статье анализу подлежат варианты покупки или аренды офисного помещения.

Актуальность таких решений заключается в нескольких факторах:

1. обильное количество предложений по сдаче офисных помещений в аренду на рынке недвижимости Алматы и Казахстана;
2. подготовленность офисных помещений для сдачи в аренду;
3. возможность построения репрезентативного анализа и точной картины положительных и отрицательных сторон возможности покупки или аренды офиса, а его также экономической целесообразности.

Алматинский рынок недвижимости по праву считается наиболее развитым в Казахстане с коммерческой точки зрения. На данное обстоятельство не сильно повлиял даже перенос столицы республики в Астану, осуществленный в 1997 году. По своей сути рынок недвижимости Алматы в Казахстане можно сравнивать только лишь с рынком недвижимости в Нур-Султане. Данный факт связан в первую очередь с тем, что именно эти два города в Казахстане лидируют по количеству и суммарной площади коммерческих помещений:

около 2 млн. м² в Алматы и порядка 1 млн. м² в Нур-Султане. Кроме того, город Алматы также опережает столицу страны, город Нур-Султан, по покупательской способности населения. [2]

При решении вопроса о том, стоит покупать или арендовать офисное помещение необходимо учитывать актуальные данные о рынке недвижимости в целом и офисных помещений в частности. Так, например, по состоянию на 2018 год рынок недвижимости перенасыщен, из-за чего наблюдается тенденция к падению стоимости недвижимого имущества. Особое влияние данный фактор оказывает на люксовый сегмент: офисы класса А и Б, которые и подвержены наибольшему увеличению конкуренции и сильнее ограничены в покупательской способности по сравнению с офисами класса С. Статистические исследования, проведенные финансово-экономическим журналом Forbes Kazakhstan, также свидетельствуют о данной ситуации: средняя заполняемость офисов классов А, Б и С составляет 72%, 80% и 92% соответственно [3]. Данная ситуация вполне объективна и имеет место быть на практике, так как она соответствует, например, средней заполняемости БЦ «Альтштадт» в г. Алматы в пределах адекватной погрешности.

При выборе место дислокации организации и, следовательно, ее штата, следует учесть целый ряд различных факторов, например, комфортность самого офиса или его удобство для посещения клиентами. Однако второй фактор более актуален для компаний, клиенты которых не часто или практически никогда не посещают непосредственно сам офис компании (в данной работе обозначим такой офис как бэк-офис). В противоположность ему представим компанию, клиенты которой часто посещают клиенты компании (иначе именуемые как фронт-офисы). Именно в связи с посещением клиентами непосредственно офисов организаций достаточно сильно отличаются требования к фронт-офисам от требований к бэк-офисам. Именно в связи с частыми посещениями офиса клиентами для некоторых компаний имеет особую важность антураж, удобства и внутренняя инфраструктура офиса. Дело в том, что

многие руководители небезосновательно считают, что внутреннее оформление офиса благоприятно влияют на принятие решений клиентами по сотрудничеству с компанией. Особую актуальность данный фактор принимает у организаций, которые работают по формату В2В, а также для торговых компаний [4].

Анализ данного фактора с математической точки зрения достаточно трудоемкий процесс ввиду наличия огромного количества факторов и специфики того или иного бизнеса, однако в настоящей работе автором будет предпринята попытка проведения подобного анализа. Смоделируем ситуацию, когда на одном рынке имеется 3 абсолютно идентичных по этажности офиса, а площадь каждого составляет 100 м². Также предположим, что данные офисные помещения расположены в трех различных бизнес-центрах, которые также абсолютно идентичны друг-другу и отличаются лишь своим классом: А, Б и С. Именно в связи с различием в классах также отличается и стоимость аренды 1 м² площади офисного помещения: 40\$, 18\$ и 12\$ м² площади соответственно. Из этого получаем, что компания А тратит на аренду офиса 48 000\$/год, компания Б тратит 21 600\$, а компания С тратит 14 400\$. В условиях вакуума, соответствующих нашей рассматриваемой ситуации, все эти компании имеют идентичное количество сотрудников с одинаковой квалификацией. Предположим, что каждая компания генерирует порядка 100 000 лидов (потенциальных клиентов) в год и все имеют средний чек размером 100\$. При незначительных различиях в конверсии, обусловленных именно классом офиса каждой компании (так как все остальные факторы абсолютно идентичны) примем во внимание следующую конверсию: 4% в компании А, 3% в компании Б и 2% в компании С. Таким образом получаются следующие предположительные доходы в год:

Компания А - $100\ 000 \times 4\% \times 100\$ = 48\ 000\$$
 $= 352\ 000\$$

Компания Б - $100\ 000 \times 3\% \times 100\$ = 21\ 600\$$
 $= 279\ 400\$$

Компания С - $100\ 000 \times 2\% \times 100\$ - 14\ 400\$ = 186\ 600\$$

Таким образом приходим к выводу, что аренда офиса А наиболее выгодна в случае если речь идет о фронт-офисе. Однако не стоит считать данный анализ истинной в последней инстанции, так как практически вакуумные факторы, учтенные в данном аналитическом примере, в практической жизни не встречаются. Однако данный анализ позволяет сделать один немаловажный вывод о том, что влияние уровня офисного пространства как на качество работы, так и на положительное решение клиента о покупке или сотрудничестве имеет место быть.

Когда же речь идет о бэк-офисе, можно предположить, что уровень офисного помещения либо не оказывает никакого влияния, либо оно очень несущественно, что вполне логично. Однако качественное офисное помещение является все-таки одним из нематериальных способов мотивации для сотрудников организации [5].

Например, согласно исследованиям экспертов оптимистично настроенные сотрудники отдела продаж, выполняют свою работу на 37% эффективнее [6]. Дискуссионным остается вопрос о том, стоит ли компании увеличивать свои расходы на аренду офиса, понимая, что качественный офис является лишь одним из огромного множества факторов, оказывающих влияние на деятельность организации и на эффективность работы его сотрудников.

Далее разберем вариант с покупкой офисного помещения. Для примера автором будет разобран аналогичный по своим характеристикам офис площадью $100\ m^2$ ($\pm 10m^2$). В качестве источника информации воспользуемся, пожалуй, самым известным на казахстанском пространстве сайтом объявлений по реализации недвижимого имущества – krisha.kz. «Крыша» — специализированный сайт о недвижимости в Казахстане [7]. Согласно данным из вышеуказанного сайта, по состоянию на 18.06.2019г. на сайте имеется 123 объявлений о продаже офисного помещения, подходящего под вышеуказанные критерии.

Большинство офисных помещений расположены в жилых комплексах, а некоторая часть – в бизнес центрах. Стоит понимать, что офисные помещения, расположенные в жилых комплексах, подходят далеко не для каждой компании. В то же самое время собственники бизнес центров чаще всего стремятся к продаже офисов в своих бизнес центрах цельными блоками, а не каждый офис в отдельности, так как в первом случае бизнес центр более удобен для управления и минимизируется конфликт интересов между собственниками офисных помещений. Эти и иные отрицательные факторы оказывают свое влияние на то, что большинство собственников офисных помещений или бизнес центров предпочитают сдавать их в аренду, а не продавать в розницу.

Однако положительные стороны в продаже офисных помещений, тем не менее, имеются, причем некоторые из них весьма существенные. Первая положительная сторона – это возможность получения кредита под залог имеющегося офисного помещения. Также стоит иметь ввиду, что у владельца офисного помещения всегда имеется возможность сдать свое помещение в аренду, получая, тем самым, пассивный доход со своего имущества.

Кроме вышеуказанного также имеются и некоторые двойственные факторы, которые можно отнести как к положительным, так и к негативным факторам. Первый подобный фактор – это снижение мобильности бизнеса. Компания, приобретая офисное помещение в новом для себя месте дислокации, не застрахована от неблагоприятной внешней конъюнктуры, которая отрицательно влияет на работу компании (например, неприятно соседство, хулиганское поведение местных жителей, возможное промышленное строительство неподалеку и тому подобное). Данные факторы могут оказаться как благоприятными для компании, так и не благоприятными. К примеру, крупное строительство неподалеку, конечно, не самое приятное соседство, однако это соседство приобретает совершенно иной оттенок, если рядом строительство элитный жилой комплекс или коттеджный городок.

Среди вышеуказанных 123 предложений практически все офисные помещения по своим характеристикам относятся к категории С. Средняя стоимость данных помещений варьируется от 80 000\$ до 100 000\$. Если в качестве средней цены взять отметку в 90 000\$ и сопоставить ее со средней стоимостью аренды, то получаем, что стоимость покупки полностью оправдывает себя через 6 лет и 3 месяца.

Исходя из вышесказанного можно констатировать, что приобретение в собственность офисного помещения площадью около 100 м² может привести предпринимателя к довольно патовой ситуации, в которой имеется огромное множество неподконтрольных факторов. Однако, разумеется, вариант с покупкой офиса имеет право на существование. При рассмотрении возможности покупки офиса стоит в первую очередь исходить из анализа специфики бизнес деятельности компании. В случае, когда офис является собственностью компании, предприниматель защищен от таких неожиданных действий как расторжение договора аренды арендодателем.

Отметим, что современные казахстанские реалии таковы, что большинство организаций (причем вне зависимости от своей штатной численности) арендуют офисные помещения. Для новых компаний

это весьма благоприятная возможность, так как аренда офиса позволяет компании избежать крупных финансовых вложений на начальном этапе существования организации, связанных с приобретением и ремонтом новоприобретенного офисного помещения. Следующим положительным моментом является гибкость в деятельности организации, благодаря которой имеется возможность оперативно расширять или урезать расходы на аренду в критические периоды жизненного цикла компании [8].

В заключении можно сказать, что в анализируемой проблематике нет абсолютно точного и единственно верного решения, который был бы уместным для большинства компаний в связи со слишком большим обилием иных факторов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность организации. Однако исходя из изученного материала автор придерживается мнения, что на начальном этапе существования компании стоит арендовать офисное помещение в течение последующих 5-7 лет, и уже после того, как компания полностью обустроится на данном месте рассматривать возможность приобретения данного офисного помещения в собственность, что в долгосрочной перспективе является более выгодной.

Источники:

1. Общий менеджмент: Учебное пособие / Бирман Л.А., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Дело РАНХиГС, 2013. - 400 с.;
2. Какие изменения ждут рынок коммерческой недвижимости в Казахстане / Forbes Kazakhstan / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://forbes.kz/finances/investment/kakie_izmeneniya_jdud_ryinok_kommercheskoy_nedvijimosti_v_kazahstane_2/ (дата обращения: 17.06.2019);
3. Обзор рынка офисной недвижимости Алматы / Forbes Kazakhstan / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://forbes.kz/process/property/ryinok_nedvijimosti_1/ (дата обращения: 17.06.2019);
(дата обращения: 17.06.2019);
4. Коргова М.А. Менеджмент организации: учеб. пособие для академического бакалавриата / М.А.Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 197 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс);
5. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.;
6. Индекс счастья сотрудников прямо влияет на прибыль компании. Как выяснить, чего подчиненным не хватает / Деловой Петербург / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2017/11/19/Schastliv_i_vmeste (дата обращения: 17.06.2019);

7. Интернет сайт krisha.kz / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krisha.kz/content/special/info/site> (дата обращения: 18.06.2019);

8. Что лучше — купить офис или арендовать, что выгоднее аренда офиса или покупка / Информационное агентство «Кам 24» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kam24.ru/news/business/20180227/cto-luchshe-kupit-ofis-ili-arendovat.html> (дата обращения: 18.06.2019);

**ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМЕ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ**

Ключевые слова: *государственно-частное партнерство, концепция, библиографический анализ*

Развитие прогрессивных институтов взаимодействия государства и частного сектора в настоящее время является одним из важнейших условий эффективного развития социальной и экономической инфраструктуры, роста инновационной активности и формирования эффективной экономической политики государства в целом. Институт государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) позволяет, с одной стороны, в полном объеме реализовать потенциал частной инициативы, а с другой стороны, позволяет государству сохранить контроль в социально-значимых сегментах экономики и расширить возможности решения приоритетных задач развития инфраструктурных объектов.

Динамичное развитие ГЧП и усиление роли партнерских форм хозяйствования обусловлено рядом объективных факторов. Во-первых, общий курс на либерализацию экономики, который был взят большинством стран мира в 1980-1990 гг., предполагает полную либо частичную приватизацию государственных активов. При этом ГЧП отводится важная роль как механизму частичной приватизации сектора социальной инфраструктуры и услуг.

Во-вторых, ограниченность ресурсов государства не позволяет в достаточном объеме осуществлять финансирование строительства и модернизации объектов инфраструктуры. Рост городского населения требует значительных вложений в развитие

инфраструктуры отдельных городов и регионов. Разрыв между потребностями и возможностями бюджетного финансирования строительства и модернизации инфраструктуры растет ежегодно как в странах с развитой экономикой, так в развивающихся экономиках. Вовлечение частного бизнеса в вопросы воспроизводства в инфраструктуре являются возможным вариантом решения этой глобальной проблемы.

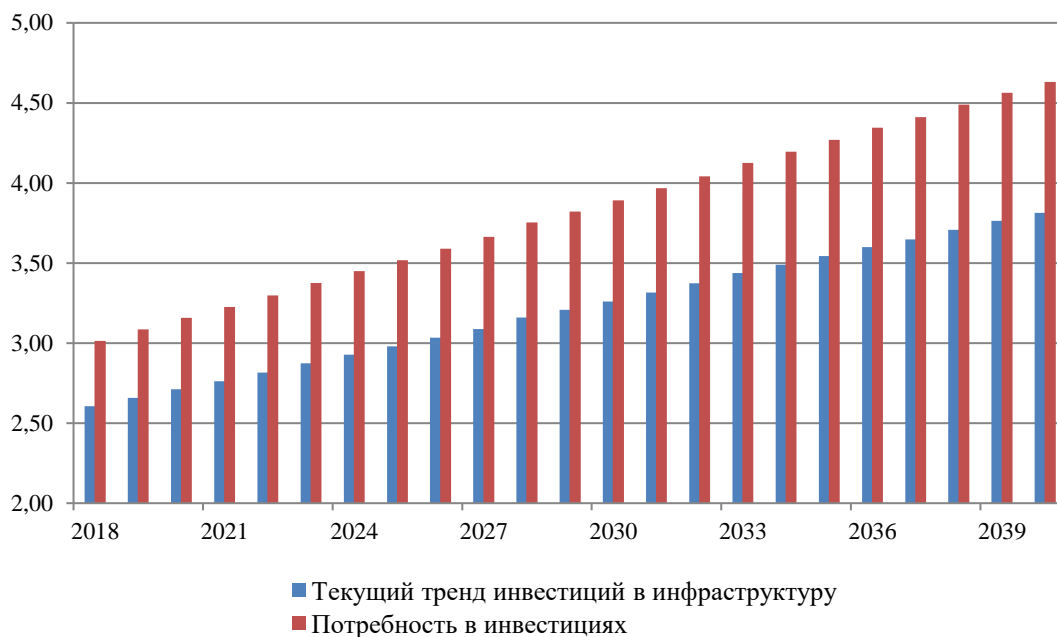
В-третьих, частный бизнес значительно более гибкая, адаптивная структура, по сравнению с государственными организациями. Частный партнер привносит в проект ГЧП способность к техническим и технологическим нововведениям, государство, в свою очередь, поддерживает проект используя финансово-экономические рычаги и ресурсы.

В настоящее время практически все страны столкнулись с острой проблемой дефицита инфраструктуры. Согласно прогнозу Global Infrastructure Hub, инициативного проекта стран Большой двадцатки, к 2040 году разрыв между потребностями в финансировании инфраструктуры и фактическими инвестициями составит 8,1 трлн. долл. США (рисунок 1). Дефицит Казахстана в финансировании инфраструктуры в 2019 г. оценивается в 2,4 млрд.долл.США, а к 2040 году разрыв между фактическим и необходимым объемом инвестиций возрастет до 4,5 млрд.долл. США¹. При

¹ в ценах 2015 г.

этом наибольший дефицит финансирования прогнозируется в секторе дорожного строительства (2,3 млрд. долл. США в 2019 г., рост до 4,3 в 2040г.) и в

секторе телекоммуникаций (100 млн.долл. США в 2019г, рост до 300 млн.долл. США 2040г.) [1].



Источник: Global Infrastructure Hub [2]

Рисунок 1 – Прогноз мирового дефицита финансирования инфраструктуры до 2040 г., трлн. долл. США

Общая оценка потребностей в мировых инвестициях в инфраструктуру оценивается в 69,4 трлн. долл. США в период с 2017 по 2030 г., или 3,7 трлн. долл. США в год. На долю развивающихся рынков приходится 43,7 трлн. долл. США (63% от общего объема), при этом на долю Китая и Индии приходится 23,6 трлн.долл. США (34%) и 5,6 трлн. долл. США (8%) соответственно.

По оценкам Азиатского банка развития, общая потребность в инвестициях в инфраструктуру в АСЕАН с 2016 по 2030 г. оценивается в 2,8 трлн. долл. США, или 184 млрд.долл. США в год [3].

Инвестиции в инфраструктуру могут оказать существенное экономическое влияние на развитие региона, что подтверждается результатами масштабных интеграционных проектов в Азии. Помимо строительства и инжиниринга, инвестиции в производство возобновляемой энергии, развитие

транспорта, в том числе морского и авиационного, логистику и расширение торговли, играют решающую роль в экономике. Например, ожидается, что проект «Один пояс – Один путь» (BRI) существенно сократит инфраструктурный разрыв в Китае. Общий объем инвестиций в проект BRI оценивается в 7,4 трлн.долл. США до 2030 г., причем 80% из них будут потрачены на развитие инфраструктуры. Ожидается, что более 5,1 трлн.долл. США от общего объема инвестиции составят зарубежные инвестиции. Так, скоростная дорога Тайланд-Китай (часть проекта BRI), которая будет финансироваться с использованием ГЧП, поможет приблизить Таиланд к региональным товарным коридорам. Китайско-пакистанский экономический коридор, который включает в себя инвестиции в строительство автомагистралей, портов и электростанций, позволит не только расширить торговые коридоры, но и обеспечить местное население электроэнергией, и

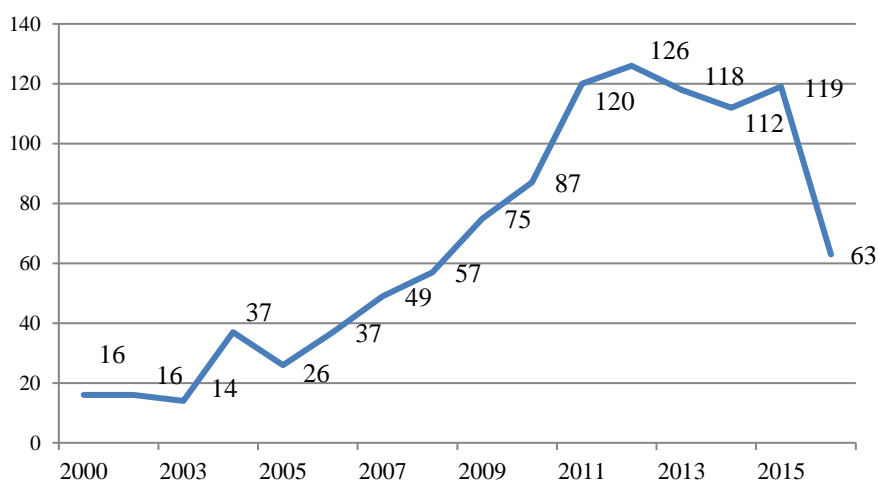
способствовать увеличению ВВП на душу населения в Пакистане [4].

Очевидно, что ГЧП является перспективным вариантом решения проблемы разрыва финансирования инфраструктуры экономики развитых и развивающихся стран, однако, существуют и данные о неоднозначной эффективности ГЧП, спорном качестве предоставляемых услуг и проблемы подотчетности. Эти факторы предопределили интерес исследователей к теме ГЧП, что подтверждается библиографическим анализом эмпирических и неэмпирических исследований темы партнерства государства и предпринимательских структур.

Результаты крупного библиографического исследования Нето Д., Круз К., Родригес Ф., Сильва П. «Библиометрический анализ ГЧП: обзор 25 лет исследований», позволяют сделать вывод, что в период до 1991 г. было

опубликовано всего 71 статья на тему ГЧП (согласно крупнейшей базе данных цитирований в мире Web of Science Core Collection (WOS)) [5]. Однако после 2001 года количество публикаций на тему ГЧП возросло многократно, практически экспоненциально. Не исключено, что эта тенденция продолжится в течение следующего десятилетия, учитывая, что количество проектов ГЧП растет.

Масштабный библиографический анализ ГЧП был проведен в 2016 г. Сонг.Дж., Жанг Х., Донг В. «Глобальный обзор исследований ГЧП: анализ и визуализация» [6]. Авторы проанализировали публикации о ГЧП за 15 лет с 2000 г. по 2016 г. с использованием базы данных WOS, которая содержит записи статей из наиболее влиятельных научных изданий в мире. Распределение научных публикаций на тему ГЧП по времени за период с 2000 по 2015 г. представлено на рисунке 2.



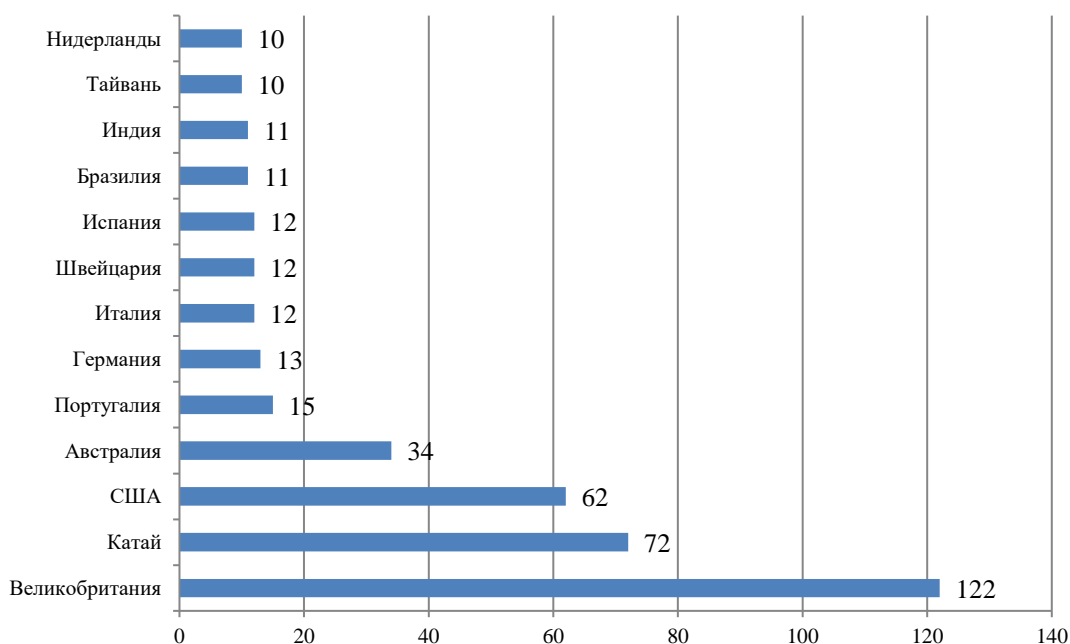
Источник: [6]

Рисунок 2 – Динамика публикаций о ГЧП в базе данных WOS, 2000-2015г.

Анализ «Глобального обзора» и «Обзора 25 лет исследований» позволяет сделать несколько важных выводов.

Во-первых, наибольший прогресс в исследовании ГЧП достигнут в КНР, США,

Великобритании и Австралии (рисунок 3). На их долю приходится 75% всех публикаций о ГЧП в мире.



Источник: [5]

Рисунок 3 – Количество публикаций о ГЧП по странам, 1990-2016

Во-вторых, существенная доля исследований ГЧП сосредоточена в областях инженерии (22% исследований), экономики и бизнеса (21%),

государственного управления (13%) в сфере ГЧП, строительства (10%). Публикации о ГЧП в разбивке по отраслям представлены на рисунке 4.



Источник: [6]

Рисунок 4 – Количество публикации по ГЧП в разрезе отраслей, 2000-2015г.

В-третьих, очевидна тенденция в развитии тематики исследований ГЧП от

льготного ценообразования и особенностей концессионных соглашений, до

совершенствования законодательства о ГЧП, управления закупками и анализа ключевых факторов успеха ГЧП проектов. В настоящее время наиболее актуальными направлениями исследований о ГЧП являются: соотношение цены и качества в ГЧП, распределение/управление рисками проектов ГЧП, оценка эффективности проектов ГЧП, пересмотр договоров концессии, контрактный менеджмент, оценка реальных опционов. Эти темы определяют новые границы исследований ГЧП на ближайшую перспективу.

Проведенный библиографический анализ позволяет сделать вывод, что многие вопросы, касающиеся сущности взаимодействия государства и бизнеса трактуются по-разному представителями различных экономических школ. Границы понятия ГЧП размыты, и его суть не до конца ясна. Чтобы конкретизировать понятие ГЧП, выделить его особенности и признаки, а также сформулировать собственное определение ГЧП, рассмотрим трактовки ГЧП, которые предлагаются зарубежными и отечественными авторами.

В англоязычных источниках термин ГЧП чаще всего употребляется как PPP (public-private-partnership). Реже встречаются P-P Partnership – применяется для отделения ГЧП от термина PPP (purchasing power parity – паритет покупательной способности), либо Private-Sector-Participation (PSP) – применяется для ГЧП в финансовом секторе. Есть некоторые страновые особенности термина ГЧП. Так, в США применяется аббревиатура P3, 3P, в Великобритании, Японии, Малайзии - Private Finance Initiative (PFI). В настоящее время можно говорить о тенденции к унификации термина ГЧП в англоязычной литературе, большинство авторов используют термин PPP.

Одно из первых масштабных профильных исследований о ГЧП как важном экономическом феномене было проведено специалистами Института государственно-политических исследований (IPRP) в 2001 году, отчет опубликован под названием Building Better Partnership. В данном отчете предложена

следующая дефиниция ГЧП: «государственно-частное партнерство представляет собой отношения по разделению рисков проекта, которые основаны на взаимной заинтересованности обеих сторон в достижении общего материального результата и/или оказание социально-значимых услуг» [7].

В законодательстве США определение ГЧП трактуется как «закрепленное в договорной форме соглашение между публичным и частным партнером, которое предполагает более широкое участие частного партнера в государственной собственности, чем это принято в текущей практике (например, при государственных закупках). Соглашение подразумевает контракт соответствующего правительственного агентства с частной компанией, и подразумевает реконструкцию, строительство, эксплуатацию или обслуживание и/или управление объектом государственной собственности. Хотя публичный партнер закрепляет за собой право собственности на объект, частному партнеру предоставляются права определять ход реализации проекта. Таким образом понятие ГЧП определяет широкий круг взаимоотношений, от относительно простых контрактов, до девелоперских соглашений (например, проектирование-строительство-эксплуатация-обслуживание)» [8].

В ЕС опубликовано множество исследований о тенденциях развития и формах ГЧП. В Зеленой книге «О государственно-частных партнерствах и праве общей собственности, контракты и концессии», опубликованной в 2004 году комиссией по коммуникациям ЕС, предложено следующее определение ГЧП: «термин ГЧП следует относить к форме сотрудничества между органами государственной власти и частным сектором, целью которого является финансирование, строительство, ремонт, управление или обслуживание объектов инфраструктуры или предоставление услуг. При этом ГЧП характеризуется следующими признаками:

- относительно большая длительность отношений;

- способ финансирования проекта – финансовые затраты частично покрываются частным партнером, средства публичного партнера, иногда довольно существенные, также могут быть привлечены;

- важная роль частного партнера, который принимает активное участие в реализации проекта на всех этапах (проектирование, доработка, реализация, финансирование); в то время как общественный партнер основное внимание уделяет определению целей с точки зрения удовлетворения общественных потребностей, качества предоставляемых услуг и ценовой политики, и берет на себя ответственность за контроль соблюдения этих целей;

- распределение рисков между публичным и частным партнером, при этом риски, которые, как правило, ложатся на публичного партнера, переносятся на частного партнера. Тем не менее, ГЧП не означает, что частный партнер принимает на себя все или основную долю рисков проекта. Распределение рисков определяется в каждом конкретном случае, и зависит от способности сторон оценивать, контролировать и управлять конкретным видом риска» [9].

Европейская экономическая комиссия трактует ГЧП как «партнерство, которое основывается с целью обеспечить финансирование, планирование, исполнение и эксплуатацию объектов, производств и предоставления услуг государственного сектора» [10]. При этом выделяются следующие особенности ГЧП: а) долгосрочность обеспечения и предоставления услуг (иногда сроком до 30 лет); б) передача рисков частному сектору; в) многообразие долгосрочных контрактов, заключаемых частными компаниями и государственными и муниципальными структурами.

В Великобритании, где роль ГЧП в развитии инфраструктуры значительна, эта категория имеет следующую трактовку: «ГЧП является ключевым элементом государственной стратегии по

обеспечению населения современными и качественными коммунальными услугами». Формы ГЧП варьируются от «частной финансовой инициативы» до аутсорсинга, концессий, предприятий совместной собственности [11].

В 2017 г. МБРР опубликовано крупное исследование о тенденциях развития и нормативно-правового регулирования ГЧП в 82 странах. В аналитическом исследовании «О лучших практиках ГЧП» приводится следующее определение партнерства: «любое контрактное соглашение между организацией публичного сектора и частной компанией о предоставлении государственной услуги или актива, в которой частный партнер принимает на себя значительную часть рисков и ответственность руководства» [12].

Эксперты международных консалтинговых компаний предлагают более конкретные определения ГЧП, с акцентом на практический аспект. Так, в Deloitte предлагают следующее определение: «ГЧП представляет собой соглашение в форме контракта между публичным агентством и частным партнером, которое позволяет частному партнеру увеличить его участие в предоставлении общественных услуг» [13]. PwC определяют ГЧП как «структуру, которая позволяет частному сектору предоставлять общественный продукт или услугу» [14].

В отечественной и научной литературе общая позиция о трактовке понятия ГЧП не достигнута. Одно из удачных определений предложено казахстанским исследователем Т. М. Матаевым: «ГЧП – это форма взаимоотношений между государством и органами местного самоуправления и частными партнерами, которые оформляются в виде договора, предусматривают реализацию и совместное финансирование общественно-значимых проектов на долгосрочной основе и распределение рисков, ответственности и вознаграждений» [15]. Определение М.В.Вилисова с акцентом на правовую природу понятия ГЧП: «ГЧП –

это правовой механизм согласования интересов и обеспечения равноправия государства и бизнеса в рамках реализации экономических проектов, направленных на достижение целей государственного управления» [16]. В этом определении, по нашему мнению, спорным выступает тезис о равноправии сторон.

Резюмируя рассмотренные определения, можно сформулировать общие ключевые особенности ГЧП:

– в качестве сторон ГЧП выступают публичный и частный сектор;

– отношения характеризуются сбалансированностью интересов сторон;

– риски и выгоды проекта заранее идентифицируются и распределяются между участниками ГЧП согласно договора либо передаются стороне, более компетентной в управлении ими;

– приоритет публичных интересов;

– приоритет эффективности расходования бюджетных средств;

– императив согласованности с социальной и экономической политикой государства;

– обеспечение государственного и социального контроля, принцип информационной открытости;

– отношения оформлены среднесрочным или долгосрочным контрактом (ограниченность во времени);

– договор заключается в рамках конкретного объекта (строительство автомобильной дороги, аэропорта, объекта социальной инфраструктуры) и ограничивается им (ограниченность в пространстве).

В контексте изложенного, можно предложить следующее определение ГЧП:

«государственно-частное партнёрство представляет собой средне- и долгосрочные договорные отношения на базе контракта между публичным и частным партнером, целью которых является реализация социально-значимых проектов, с учетом сбалансированности интересов, прав и обязательств».

Выводы: развитие новых форм взаимодействия государства и бизнеса обусловлено объективными факторами, важным из них является ограниченность финансовых ресурсов государства для удовлетворения потребности в расширении инфраструктуры. Проблема инфраструктурного разрыва актуальна как для развитых, так и для развивающихся стран.

Государственно-частное партнёрство позволяет, с одной стороны, использовать гибкость и адаптивность частного партнера, его способность к техническим и технологическим нововведениям, с другой стороны позволяет оптимизировать проект используя финансово-экономические рычаги и ресурсы. Очевидно, что ГЧП является перспективным вариантом решения проблемы разрыва финансирования инфраструктурного разрыва, однако, существуют и данные о неоднозначной эффективности ГЧП, спорном качестве предоставляемых услуг и проблемы подотчетности. Эти факторы предопределили интерес исследователей к теме ГЧП, что подтверждается библиографическим анализом эмпирических и неэмпирических исследований темы партнерства государства и предпринимательских структур.

Источники:

1. Электронный ресурс: <https://outlook.gihub.org/countries/Kazakhstan>
2. Электронный ресурс: https://outlook.gihub.org/?utm_source=GIHub+Homepage&utm_medium=Project+tile&utm_campaign=Outlook+GIHub+Tile
3. PwC, «The Future of ASEAN: Time to Act», May 2018. Электронный ресурс: <https://www.pwc.com/gx/en/growth-markets-centre/publications/assets/pwc-gmc-the-future-of-asean-time-to-act.pdf>
4. SwissRe, «Closing the infrastructure gap», 13 Aug 2019

5. Dimas de Castro e Silva Neto; Carlos Oliveira Cruz; Fernanda Rodrigues; Paulo Silva. *Bibliometric Analysis of PPP and PFI Literature: Overview of 25 Years of Research* // American Society of Civil Engineers 2016
6. Jinbo Song, Honglian Zhang, Wanli Dong. *A review of emerging trends in global PPP research: analysis and visualization* / Akade'miai Kiado', Budapest, Hungary, 2016
7. *Building Better Partnership Report*. IPRP, 2001
8. *Report to Congress on Public Private Partnerships*, электронный ресурс <https://www.fhwa.dot.gov/reports/pppdec2004/>
9. *Green Paper on Public-Private Partnership and Community Law on Contracts and Concessions*. Brussels, 30.04.2004. P.3. Электронный ресурс <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>
10. *Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства* / Европейская экономическая комиссия. Нью-Йорк – Женева: ООН, 2008
11. *Public Private Partnerships – the Government's Approach*. L., 2000. P.6
12. *Procuring Infrastructure Public-Private Partnership Report*, World Bank. 2018
13. *Closing the Infrastructure Gap: the Role of Private-Public Partnerships*. N.Y., 2006. P.5
14. *Государственно-частные партнерства – новая форма взаимодействия государственного и частного секторов в финансировании инфраструктурных и социальных проектов*. М., 2003. С.26.
15. Матаев Т.М. *Определение и классификация форм государственно-частного партнерства* // Российское предпринимательство. – 2014. - №7(253). с.53
16. Вилисов М.В. *Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект* // Власть. 2006. №7

Научный руководитель:
Исахова П.Б., д.э.н., профессор**ФИНАНСОВЫЕ СХЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КАЗАХСТАНЕ**

Аннотация: в статье отмечается, что в современных условиях развития экономики Казахстана для решения проблем государственного управления активами и создания новых инфраструктурных объектов особое место занимает государственно-частное партнерство. Такого рода партнерство позволяет привлечь дополнительные инвестиционные ресурсы и качественный менеджмент, ослабить остроту бюджетных проблем. В статье рассмотрены особенности государственной поддержки проектов государственно-частного партнерства и возможности для бизнеса.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, государственная поддержка, финансирование, проекты, инвестиции, плата за доступность

В настоящее время в Казахстане набирает широкую популярность тенденция взаимодействия государства с бизнесом в сферах, ранее относившихся к сугубо государственной ответственности. Ввиду капиталоемкости проектов социальной сферы и ограниченности бюджетных средств в условиях посткризисного периода возможности государства по обеспечению социальной инфраструктурой слабеют, а финансовая непривлекательность социальных объектов не притягивает частные инвестиции. В этой связи с 2015 года путем адаптации опыта развитых стран в Казахстане принят закон о государственно-частном партнерстве (ГЧП) для привлечения как отечественного, так и иностранного частного капитала.

Законодательством страны государственно-частное партнерство определено как форма сотрудничества между государственным партнером и частным партнером путем построения их отношений с обязательным заключением договора ГЧП на среднесрочный или долгосрочный срок (от трех до тридцати лет в зависимости от особенностей проекта) в условиях совместного участия и объединения ресурсов государственного партнера и частного партнера в реализации проекта ГЧП. Таким образом достигается цель двух сторон, где государство получает рост объемов и улучшение качества

предоставляемых услуг инфраструктурных и социально ориентированных отраслей населению и экономическим агентам, бизнес – стабильную прибыль за счет нового рынка сбыта услуг, работ и товаров.

Финансовая составляющая проектов государственно-частного партнерства в основной своей части должна ложиться на частного партнера, который в период срока действия договора ГЧП эксплуатирует объект ГЧП и извлекает доход от осуществления деятельности, оказания услуг и реализации товаров. При этом, потребителями товаров, работ и услуг могут выступать как население, так и государство. Как известно, возможность получения прибыли в случаях, когда основным покупателем является население сопряжены рядом факторов, как спрос, покупательская способность, качество и доступность товаров, работ и услуг.

В целях нивелирования рисков отсутствия коммерческой эффективности реализации проектов ГЧП в социальной сфере для частного сектора предусматриваются ряд финансовой и нефинансовой поддержки, так как объемные вложения в социальную сферу не могут окупаться лишь за счет платы потребителей. В то же время бюджетное законодательство Республики Казахстан устанавливает ряд ограничений в

использовании мер государственной поддержки (табл.1).

Таблица 1 – Возможности и ограничения по использованию мер государственной поддержки

Наименование мер государственной поддержки	Законодательные ограничения [1], [2], [3]
Компенсация инвестиционных затрат	<p>Направлена на возмещение расходов частного партнера на строительство, создание, реконструкцию и (или) модернизацию объекта ГЧП.</p> <p>Компенсация инвестиционных затрат частного партнера покрывает все затраты в инвестиционном периоде, включая банковские вознаграждения в период создания объекта ГЧП. Выплачивается после ввода объекта в эксплуатацию в течение оговоренного договором ГЧП срока. Минимальный срок возмещения инвестиционных затрат законодательно не регламентирован.</p> <p>Частный партнер в целях привлечения заемного финансирования для реализации проекта ГЧП может передавать в залог свои права требования по денежным поступлениям по договору ГЧП.</p>
Компенсация операционных затрат	<p>Направлена на возмещение расходов частного партнера, связанных с эксплуатацией объекта ГЧП в соответствии с договором ГЧП.</p> <p>Включает затраты на содержание и эксплуатацию инженерного и технологического оборудования объекта ГЧП, затраты на содержание зданий (сооружений) и территорий объекта ГЧП, оплату труда административно-управленческого персонала, расходы по страхованию, текущие расходы субъекта ГЧП (банковские услуги, услуги связи, охранные услуги), расходы по налогам, расходы по страхованию, расходы по обслуживанию займов, прочие операционные затраты, в том числе: текущий и средний ремонт; материальные расходы (например, сырье необходимое для эксплуатации объекта ГЧП, такие как топливо, запасные части оборудования, мелкий ремонт оборудования); натуральные нормы или материальные запасы, необходимые для функционирования объекта ГЧП, такие отраслевые расходы, как: спецодежда; стоимость питания, на объектах ГЧП, финансируемые из республиканского и местного бюджетов; необходимое инвентарное имущество на объектах ГЧП</p>
Вознаграждение за управление объектом ГЧП, находящимся в государственной собственности	<p>Является источником получения доходов частного партнера в период эксплуатации объекта ГЧП, который производится в виде единых платежей за счет бюджетных средств в течение всего срока реализации проекта ГЧП с учетом обеспечения частным партнером технических и эксплуатационных характеристик объекта ГЧП.</p> <p>Фактический объем выплаты вознаграждения снижается в случае нарушения частным партнером условий договора ГЧП, в том числе по качеству оказываемых услуг или выполняемых работ</p>

Плата за доступность	<p>Бюджетные выплаты за обеспечение эксплуатационных и качественных характеристик объекта ГЧП, а также доступности указанного объекта потребителям исходя из индивидуальных технико-экономических параметров объекта ГЧП.</p> <p>Плата за доступность объекта ГЧП состоит из компенсации операционных затрат и вознаграждения частного партнера за обеспечение качественных характеристик</p>
Софинансирование проекта государством	Выделение бюджетных средств для финансирования определенного объема затрат для строительства, создания, реконструкции и модернизации объектов ГЧП на инвестиционной стадии проекта
Субсидии от государства	Все виды субсидий, действующих согласно отраслевому законодательству
Арендная плата за пользование объектом ГЧП	<p>Является источником получения доходов частного партнера, производимых в виде единых платежей из бюджетных средств определенными долями от общей суммы выплат в течение всего срока реализации проекта ГЧП с учетом обеспечения частным партнером технических и эксплуатационных характеристик объекта ГЧП.</p> <p>Выплата арендной платы за пользование объектом ГЧП осуществляется только по объектам, находящимся в собственности частного партнера в период эксплуатации объекта ГЧП.</p> <p>Арендная плата снижается в случае нарушения частным партнером условий договора ГЧП, в том числе по качеству предоставляемого в аренду помещения и оказываемых услуг</p>
Натурный грант	<p>В качестве государственных натуральных грантов могут передаваться: земельные участки, здания, сооружения, машины и оборудование, вычислительная техника, измерительные и регулирующие приборы и устройства, транспортные средства (за исключением легкового автотранспорта), производственный и хозяйственный инвентарь.</p> <p>Максимальный размер натурального гранта составляет не более 30% от объема инвестиций в фиксированные активы юридического лица Республики Казахстан.</p> <p>При превышении оценочной стоимости запрашиваемого натурального гранта максимального размера, юридическое лицо Республики Казахстан может получить запрашиваемое имущество с оплатой разницы между его оценочной стоимостью и максимальным размером натурального гранта [3]</p>
Гарантия потребления государством определенного объема товаров, работ и услуг, производимых в ходе реализации проекта ГЧП	<p>Гарантия потребления государством определенного объема товаров (работ, услуг) является условным обязательством государства и может применяться, если условия и порядок, а также величина объема закупаемых у субъектов ГЧП товаров (работ, услуг) детально согласованы сторонами в договоре ГЧП, в целях учета следующих особенностей данной меры государственной поддержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не распространяется действие законодательства Республики Казахстан о государственных закупках;

	<p>- государство принимает на себя риск доходности, когда государственный партнер гарантирует соответствующий уровень доходности (в зависимости от проекта) или выдает компенсацию субъекту ГЧП, если его доход становится ниже уровня, обеспечивающего рентабельность;</p> <p>- если маркетинговые прогнозы не подтвердятся, то при предоставлении субъекту ГЧП гарантии потребления государством определенного объема товаров (работ, услуг), расходы государства могут быть гораздо выше альтернативных вариантов финансирования проекта.</p>
--	--

Необходимо отметить, что максимальный лимит государственной поддержки по конкретному проекту должен устанавливаться исходя из требований законодательства Республики Казахстан, результатов оценки финансово-экономической модели (ФЭМ) проекта, оценки рисков проекта в соответствии с матрицей рисков, лимитов принятия государственных обязательств по проектам ГЧП, соотношения выгод и затрат по проекту, институциональной схемы и других особенностей проекта. В то же время, сочетание мер государственной поддержки и источников возмещения затрат и получения доходов субъектов ГЧП не ограничено, одновременно могут применяться как одна, так и несколько мер государственной поддержки.

Рассматривается возможность предоставления мер государственной поддержки и источников возмещения затрат и получения доходов субъектов ГЧП в различных сочетаниях исходя из следующих требований:

1) меры государственной поддержки и источники возмещения затрат и получения доходов субъектов ГЧП не должны дублировать друг друга и покрывать одни и те же затраты субъектов ГЧП (например, выплата субсидий покрывает аналогичные расходы, что и компенсация операционных затрат, а государственная гарантия и поручительство направлены на покрытие одних и тех же рисков);

2) для упрощения структурирования проекта ГЧП целесообразно определить одну меру для каждого этапа реализации проекта (например, если реализация проекта предусматривает возврат

инвестиционных затрат, то нецелесообразно одновременно предоставление поручительства или государственных гарантий);

3) должен соблюдаться баланс экономических интересов и распределения рисков (например, при софинансировании государством части инвестиционных затрат и одновременном представлении «платы за доступность» то все риски проекта, начиная с момента создания и заканчивая этапом эксплуатации, переходят на частного партнера).

На этапе проектирования, строительства, создания, реконструкции, модернизации объекта ГЧП могут применяться меры государственной поддержки и источники возмещения затрат и получения доходов субъектов ГЧП в виде софинансирования, поручительств государства по инфраструктурным облигациям, государственных гарантий по займам, передачи исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности, принадлежащих государству, натуральных грантов, компенсации инвестиционных затрат либо платы за доступность.

На этапе эксплуатации объекта ГЧП целесообразно применение компенсации операционных затрат, субсидий от государства и вознаграждения за осуществление управления объектом ГЧП в виде источников получения доходов частного партнера.

Однако, следует учитывать, что государственно-частное партнерство необходимо строить на балансе интересов и рисков обеих сторон партнерства. Так, при переносе рисков окупаемости проектов на государство в виде всевозможных выплат увеличиваются расходы государства и

нарушается принцип сбалансированности партнерства. На начальном этапе развития государственно-частного партнерства большинство проектов структурировались с использованием максимальной поддержки частного партнера со стороны государственного партнера. Из 555 заключенных договоров на 1 марта 2019 года только 41 проект осуществляется без государственной поддержки, 150 проектов предусматривают компенсацию инвестиционных затрат, остальные реализуемые проекты получают или претендуют на другие перечисленные выше виды выплат из бюджета, натурные гранты или субсидии [5].

Отдельного изучения требуют вопросы привлечения займов на реализацию проектов ГЧП с созданием новых инфраструктурных объектов, так как возмещение вознаграждения по займам также могут включаться в бюджетные обязательства государственного партнера.

Банковская система Казахстана постепенно активизируется в направлении государственно-частного партнерства, но пока еще не на достаточном уровне, чтобы покрыть все потребности частных партнеров. Поправки в законодательство по принятию обязательств государства по договору ГЧП в качестве залога позволят малому и среднему бизнесу Казахстана активно входить в партнерство с государством, однако ставки вознаграждения все еще непосильны в проектах социальной направленности. В этой части важно подчеркнуть участие заемного финансирования ГЧП в национальной валюте финансовых институтов как Банк развития Казахстана, Банков второго уровня с участием программ субсидирования, гарантирования и фондирования АО «Фонд развития предпринимательства «Даму», международных финансовых организаций.

Источники:

1. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года № 95-IV. Источник: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K080000095> ;
2. Закон Республики Казахстан от 31 октября 2015 года № 379- V ЗРК. «О государственно-частном партнерстве». Источник: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000379>;
3. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК. Источник: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375>;
4. Единая база проектов государственно-частного партнерства. Источник: http://kzppp.kz/project_base.

Кумалаков Б.А.,
PhD, MBA

КЛАССИФИКАЦИЯ УГРОЗ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Ключевые слова: угрозы, информационная безопасность, виды угроз

Информационные системы часто подвергаются различным типам угроз, которые могут иметь негативное воздействие на деятельность компании и привести к значительным финансовым потерям. Ущерб информационной безопасности может варьироваться от небольших потерь до полного разрушения информационной системы. Последствия могут значительно различаться: некоторые из них влияют на конфиденциальность данных, другие влияют на доступность системы. В настоящее время организации пытаются понять, каковы угрозы их информационным активам и как получить необходимые средства для борьбы с данными угрозами. В данной статье рассматриваются различные критерии классификации рисков безопасности информационных систем, и дается обзор большинства моделей классификации угроз. Мы определяем принципы классификации угроз, с целью помочь организациям реализовывать свои стратегии информационной безопасности.

С развитием информационных и коммуникационных технологий и расширением доступа к Интернету, организации становятся уязвимыми для различных типов угроз. Угрозы исходят из разных источников, таких как действия сотрудников или хакерские атаки. Финансовые потери, вызванные нарушениями безопасности, часто не могут быть точно обнаруженными, поскольку, как известно, самые большие потери случаются по вине более мелких инцидентов безопасности, вызванные неочевидностью рисков безопасности информационной системы. Таким образом, руководители должны знать угрозы, которые влияют на их активы, уметь оценить их влияние и определить, что нужно сде-

лать для предотвращения атак, приняв соответствующие меры.

Термин «угроза» в нашем понимании - потенциальная возможность определенным образом нарушить информационную безопасность. Попытка реализации *угрозы* называется *атакой*, а тот, кто предпринимает такую попытку, - *злоумышленником*. Потенциальные злоумышленники называются *источниками угрозы*. Чаще всего *угроза* является следствием наличия *уязвимых* мест в защите информационных систем (таких, например, как возможность доступа посторонних лиц к критически важному оборудованию или ошибки в программном обеспечении).

Промежуток времени от момента, когда появляется возможность использовать слабое место, и до момента, когда пробел ликвидируется, называется *окном опасности*, ассоциированным с данным уязвимым местом. Пока существует окно опасности, возможны успешные атаки на информационную систему. Уязвимости слабых мест в системе могут быть использованы злоумышленниками, что может привести к опасному исходу событий. Итак, чтобы определить угрозы, необходимо знать источники угроз и конкретные области системы, которые могут быть затронуты, поэтому средства защиты информации должны быть защищены заранее. Классификация угроз помогает выявить и организовать угрозы безопасности по классам для оценки их воздействия, а также разработать стратегии для предотвращения или снижения воздействия угроз на систему.

Классификация угроз осуществляется на основе следующих принципов:

- исчерпываемость: категории в классификации должны включать все возможные угрозы;
- однозначность: все категории должны быть четкими и точными, чтобы классификация была достоверной, каждая категория должна сопровождаться однозначными классификационными критериями;
- повторяемость: повторные заявки приводят к одной и той же классификации, независимо от того, кто классифицирует;
- понятность: все категории логичны, интуитивно понятны, а практики легко принимаются большинством;

- полезность: может быть использовано для понимания области исследования.

Обзор литературы выявил множество вариантов классификации угроз информационной безопасности: угрозы безопасности классифицируются по-разному, учитывая различные критерии, такие как источник, мотивы и др. На сегодня существует более 100 типов и разновидностей угроз информационной системе. Для организации важно проанализировать все риски с помощью разных методик диагностики. На основе проанализированных показателей с их детализацией уже можно грамотно выстроить систему защиты от угроз в информационном пространстве.



Рисунок 1 – Классификация угроз информационной безопасности

Так как угроза в системе информационной безопасности — это способность противника атаковать систему, то угрозы, как и все в информационной безопасности, зависят от интересов субъектов информационных отношений (и от того, какой ущерб является для них неприемлемым).

Взглянем на предмет с точки зрения организации.

Источник угрозы. Угроза может быть вызвана внутренними, внешними или как внешними, так и внутренними объектами. Внутренние угрозы возникают, когда кто-то разрешил доступ к сети с учетной записью на сервере или физический доступ к сети. Угроза может быть внутренней для организации в результате действий или неудач сотрудников организационного процесса. Внешние угрозы могут исходить от отдельных лиц или организаций, рабо-

тающих за пределами компании. У них нет авторизованный доступ к компьютерным системам или сети. Наиболее очевидные внешние угрозы для компьютерных систем и данные резидентов - стихийные бедствия: ураганы, пожары, наводнения и землетрясения. Внешние атаки происходят через подключенные сети (проводные и беспроводные), физическое вторжение или партнерская сеть.

Агент угрозы — это субъект, который навязывает угрозу системе.

Человеческие угрозы. Этот класс включает угрозы, вызванные действиями человека, такими как инсайдеры или хакеры, которые наносят вред или риск системам.

Факторы окружающей среды. Экологические угрозы - угрозы, вызванные нечеловеческим агентом. Это происходит, во-первых, от угроз стихийных бедствий, таких как землетрясения, наводнения, пожары, молнии, ветра или воды, а также из-за животных и дикой природы, которые наносят серьезный ущерб к информационным системам, таким как наводнения, молнии, приливные волны (например, цунами) и огонь. Действительно, этот класс включает в себя другие такие угрозы, как беспорядки, войны и террористические акты.

Технологические угрозы вызваны физическими и химическими процессами. Физические процессы включают в себя использование физических средств для проникновения в ограниченные зоны, такие как здание, помещение для составления помещений или любые другие обозначенные область, как кража или повреждение оборудования и программного обеспечения.

Угроза мотивации. Злоумышленники обычно имеют конкретную цель или мотив для атаки на систему. Эти цели могут вызвать вредоносные или безвредные результаты.

- Вредоносные угрозы состоят из внутренних или внешних атак, причиненных сотрудниками или лицами, не являющимися сотрудниками, для нанесения вреда и нарушения такая организация, как вирусы, троянские кони или черви.

- Безвредные атаки происходят из-за плохой политики безопасности и средств управления, которые позволяют происходить ошибкам. Это вызвано невежеством сотрудников без цели навредить системе.

Угроза намерения

Намерение угрозы представляет собой намерение человека, который вызвал угрозу:

- преднамеренные угрозы представляют собой угрозы, которые являются результатом злонамеренного решения. Например, компьютерные преступления или когда кто-то намеренно наносит ущерб собственности или информации. Компьютерные преступления включают в себя шпионаж, кражу личных данных, а также кредитные карты преступности.

- непреднамеренные угрозы – это угрозы, которые вводятся без ведома кого-либо. Эти угрозы в основном включают несанкционированная или случайная модификация программного обеспечения. Случайная ошибка включает в себя повреждение данных, вызванное ошибками программирования, ошибками пользователя или оператора.

Большинство классификаций угроз безопасности обычно ограничиваются использованием одного или двух критериев для классификации угроз, однако не все угрозы могут быть включены в классификацию, и их категории могут быть не взаимоисключающими. Этого может быть достаточно для стабильной среды или небольшой организации, где угрозы безопасности относительно стабильны, но в постоянно меняющихся условиях организации не могут защитить от внутренних угроз.

На самом деле угрозы могут возникнуть либо изнутри организации, или из внешней среды. Например, экологические угрозы являются либо внутренними, либо внешними, обусловленный естественными процессами, которые возникают вне границ системы. Экологические угрозы часто появляются вследствие совершенной ошибки со стороны сотрудников и являются следствием непреднамеренных действий. Ведь совершенные человеком

действия различаются по цели пользователя во время его использования: злонамеренные и не злонамеренные угрозы. Кроме того, злонамеренные и незлонамеренные угрозы могут быть разделены в соответствии с намерениями злоумышленника: случайные или умышленные угрозы. Технологические угрозы вызваны физическими и химическими процессами. Эти угрозы вводятся без злонамеренных целей, а совершенные ошибки являются следствием непреднамеренных действий. Как тогда классифицировать угрозы? В данном случае, можно определить классификацию угроз **по типу воздействия на информационную систему**. Угроза безопасности может вызвать одно или несколько разрушительных воздействий на системы: уничтожение информации, искажение информации, кража или потеря информации, раскрытие информации, отказ в использовании, повышение привилегий и незаконное использование.

Угроза воздействия:

- Уничтожение информации: умышленное уничтожение системного компонента для прерывания работы системы.

- Повреждение информации. Любое несанкционированное изменение файлов, хранящихся на главном компьютере, или данных, передаваемых через сеть. Это может быть вызвано: обманом, злонамеренным логиком, фальсификация, отказ.

- Раскрытие информации: распространение информации любому, кто не имеет доступа к этой информации. Эти действия угрозы могут привести к несанкционированному раскрытию информации: воздействие, перехват, заключение, вторжение.

- Кража услуги: несанкционированное использование компьютерных или сетевых услуг без ухудшения качества обслуживания других пользователей. Это может произойти из-за кражи данных, программного обеспечения и/или оборудования, неправильного использования данных.

- Отказ в обслуживании: преднамеренное ухудшение или блокирование ресурсов компьютера или сети.

- Повышение привилегий: использование некоторых средств или использование слабых мест в системе; получение разрешения на доступ к целевой системе.

- Незаконное использование.

Многомерная классификация угроз — это модель классификации угроз, которая включает в себя не только методы, а также способы воздействия угрозы безопасности, которые не представлены в существующих моделях. Следовательно, это помогает организации определить атаку с высокой точностью. Это позволяет лучше понять угрозы и, следовательно, предложить соответствующие контрмеры в отношении безопасности воздействия для снижения рисков. Кроме того, модель позволяет определять классификацию таким образом, чтобы каждый класс представлял равномерный уровень воздействия. Этот вид классификации подходит для организаций, которые внедряют крупномасштабные системы, где различные типы пользователей общаются через общедоступную сеть.

Информационная безопасность является критической проблемой для отдельных лиц и организаций, поскольку она приводит к значительным финансовым потерям. В данной работе мы рассмотрели проблему классификации угроз, чтобы найти общую и гибкую модель, которая позволяет лучшее понимание природы угроз для разработки соответствующих стратегий и информационной безопасности решения по предотвращению или смягчению их последствий.

Владельцы активов должны анализировать возможные угрозы, чтобы решить, какие из них действительно присутствуют в их среде. В результате анализа определяются риски. Анализ может помочь при выборе контрмер для противостояния угрозам и уменьшения рисков до приемлемого уровня. Абсолютных способов обезопасить себя от угроз не существует, поэтому информационную систему защиты требуется всегда совершенствовать, поскольку мошенники тоже совершенствуют свои методики. Пока не придуман универсальный способ, который подходит каждому и дает стопроцентную

защиту. Важно остановить проникновение злоумышленников на раннем уровне.

Источники:

1. Абу Е.Х. Классификация угроз безопасности в информационных системах // Экономика. Общество. Человек, XXVII, 2016
2. Классификация угроз информационной безопасности
https://studref.com/325272/informatika/klassifikatsiya_ugroz_informatsionnoy_bezopasnosti???history=0&pfid=1&sample=9&ref=2
3. Макаренко С.И. Информационная безопасность: учебное пособие.
4. Основы информационной безопасности. Часть 1: Виды угроз
https://habr.com/ru/company/vps_house/blog/343110/???history=0&pfid=1&sample=9&ref=1
5. Ибодуллаева З., Нурметова Б.Б., Информационная безопасность: угрозы и методы защиты // // Студенческий: электрон. научн. журн. 2019. № 20(64).

УДК 331.446.4

Кадирбергенова А. Ж., докторант ДВА
Шалбаева Ш.Е., к.э.н., ассоц. Профессор
Зубова Н.П., преподаватель
Алматы Менеджмент Университет

Научный руководитель:
Рахимбекова Ж.С., к.э.н., доцент

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА КАК НЕОБХОДИМЫЙ КОМПОНЕНТ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Ключевые слова: Психология, лидерство, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, лидерское мышление

Нынешние тенденции компании постепенно меняются в соответствии с модернизацией рынка, внешних факторов, ожиданиями стейкхолдеров и многими другими компонентами. Данный аспект, соответственно, меняет и тенденцию управления компанией, что делает ее менее структурировано обособленной определенными рамками и позициями. Рынок труда так же определился свойствами неопределенности, ведь участники рынка стали более требовательными и принимают конкурентные характер при трудоустройстве. Все это привело к более сложному подходу к управлению персоналом, и необходимости управленца принимать и развивать некоторые качества, которые помогут держать в балансе иерархию управленческой позиции компании, но и брать во внимание позиции подчиненных.

В современных учениях о менеджменте, все это обособляется под термином лидерских качеств, необходимых для максимизации эффективности деятельности любой организации. Однако, модернизация не оставило свое развитие, и продолжает постепенно меняться в хаотичном порядке, а значит невозможно обособить конкретные качества под лидерскими, за исключением некоторых общих, которые предполагают основные отличия лидера от рядового менеджера. К тому же, различным индустриям характерны различные детали

управления, соответственно лидерские качества могут не совпадать в зависимости от сферы деятельности организации.

Организация, как известно, это в первую очередь группа людей, которая пытается достичь определенной цели или выполняет набор операционных задач, которые приводят к определенному результату. Цели в своей сущности остаются неизменными, однако подходы к их достижению могут иметь различную природу. Именно поэтому необходимо понимать, что основные функции лидера важны, но также лидер должен понимать психологию собственного поведения для укрепления эффективности достижения целей, как участнику организации. В данной статье рассматриваются основные аспекты, которые имеют важную роль в стабилизации менеджера, как лидера в организации.

Как определялось во многих исследованиях, культура имеет непосредственную роль в управленческой деятельности, и важно понимать, что на определенные события, организации реагируют по-разному. Но и это не остается быть пределом, так как внутри организации, сотрудники также могут иметь различную реакцию на тот или иной результат. В связи с этим, мышление лидера имеет определенный эффект на индекс результативности организации, непосредственно через управляемую команду.

На сегодняшний день ученые социальных наук дали множество различных

трактовок в определении лидерства. Все они имеют общую основу, но с различными деталями одной цепи исходящей из основы лидерства. Это звено лежит, как было ранее сказано, в основных различиях между менеджером и лидером. Далее звенья состоят из психологических аспектов и подходов к управлению.

Основное звено, лежит в том, что лидер относится к группе, в то время как менеджеру это характерно, но не обязательно. Далее психология лидера приводит к тому, что он влияет на группу лиц, работающих под его началом, на их действия и в максимальной интеграции способы мышления и мотивацию. Основываясь на исследования Уманского Л.И. и Чернышева А.С., само понятие лидерства – это социально-психологическое состояние менеджера, как члена группы, который может привести к оптимальной постановке задач и их решения, с учетом социальной психологии группы [1].

Говоря о лидерском мышлении, необходимо понимать, что в первую очередь лидеры, в отличии от менеджера, тесно связаны с организационной культурой компании. Лидеры имеют свойство создавать культуру, а не подстраиваться под определенные установленные манеры поведения. Лидерские действия или поступки совершаются не только менеджерами определенной группы подчиненных, но и могут быть характерны для самих подчиненных. Однако, при полной автономии пропадает суть иерархии и компетентного менеджера, как единицу управления той или иной группы людей. Соответственно, менеджеру в роли лидера необходимо уметь в первую очередь управлять установленной культурой в организации [2].

Исходя из вышесказанного, необходимо вспомнить классическое разделение стилей лидерства, основоположником которой стал Курт Левин (1939). Он выделял следующие стили лидерства в организации:

- Авторитарный (директивный) стиль лидерства, в основе которой лежит классическое иерархическое понятие директор – подчиненный. В данном стиле лидер является центром принятия решений, и основная задача группы подчиненных – выполнять поставленные задачи. Данный стиль

управления наиболее эффективен, если лидер имеет профессиональные и личностные компетенции в квалификации рода деятельности организации.

- Демократический стиль лидерства, основной характеристикой которого является коллегиальное принятие решений, и мнение подчиненной группы, ради достижения взаимовыгодных целей.

- Попустительский (либеральный) стиль лидерства, где лидер имеет пассивные характеристики активности. В данном стиле управления, люди относящиеся к группе подчинения имеют определенные знания и квалификацию в узкой области специализации, что позволяет им самостоятельно принимать решения, и предпринимать определенные действия для достижения результатов компании.

Классический подход, разработанный Левином, имеет основу для современной тенденции в психологии лидеров. Своевременно классификация данных стилей принесли определенный эффект в развитии управления. Однако, со времени разработки данных стилей при смене характера участников организации, появилась необходимость развивать более широкий аспект стиля управления в компании. Характеристика эффективного руководителя, на сегодняшний день зависят от объективных и субъективных факторов и техники ведения коммуникации с подчиненными. Различные стили лидерства имеют свойственные характеристики, которые не могут противопоставляться друг другу [3].

Опираясь на стили руководства предложенным классическим путем, мы понимаем, что они диктуют общую культуру и поведение организации. Однако, согласно исследованиям ученых изучающих психологические аспекты в менеджменте, таких как Гоулман, Базаров, Шейн и др., мы можем понять, что модернизированная организация имеет динамические характерные свойства, что влияет и на динамичное поведение лидеров в организации. Соответственно, сегодняшнему лидеру необходимо понимать различные стили лидерства, так чтобы они были применимы опираясь на

стратегические цели организации в динамическом характере, и сопровождаются совершенствованием организационной культуры с целью достижения позитивных результатов. К тому же, руководству свойственно меняться, а значит будет меняться и поведенческая основа в организации, что при установленном ключе организационной культуры, начнется сбой общего организационного поведения, что в последствии может привести к негативным результатам операционной деятельности компании.

Очень важно учитывать эмоциональный контракт, возникающий между сотрудниками организации и лидером, поведение которого отобразится на общей картине культуры организации. Множество исследований, посвященных эмоциональному компоненту в менеджменте, имеют важную роль на то, как эффективно организация работает в сфере своей деятельности. Бакли в 2017 предложил модель, на которой, эмоциональная составляющая играет важную роль перед становлением и постройки организационной культуры в организации. В своей модели, он предлагает эмоциональное понимание, как основной материал в строении сильной команды [4].

Независимо от того, на чем основывается реальная ситуация компании, учитываю культуру, положение, тип индустрии и т.д., опорная точка управления людьми и влияния на них одинакова. Успех управления в пользу позитивной результативности компании зависит в первую очередь от вашей способности вернуться к тому, что другой человек делает, чтобы понять, что этот человек на самом деле думает и видит, а затем от вашей способности вовлечь этого человека в бесконтактный диалог мышления, даже если этот разговор должен проводиться косвенно. Суть в том, что управление становится психологической наукой, а не просто манипулятивным искусством, потому что теперь ваше мышление о действиях другого человека привязано к взгляду на мир, в котором фактически живет другой человек.

Мышление — это отличительные точки зрения, потребности и повестки дня, которые определяют, как человек вовлекает

события на работе - что этот человек на самом деле видит и что этот человек склонен делать в ответ на то, что он или она видит. Именно благодаря этому в сознании сотрудников может появляться желание и поток мыслей, который приведет к действиям направленный на позитивный и негативный результат. Мышление лидера в данном аспекте, ведет непосредственно к самому основному принципу, отображающий определенный результат: пока, лидер не знает, как другой человек склонен видеть события и думать о них, управление и предоставление советов - не что иное, как силовые игры и манипулятивные действия. Только после того, как образ мышления понят, управление может стать не манипулятивной деятельностью, где прямые заявления превращаются в откровенные обмены, так что точность и ясность коммуникации в конечном итоге заменяют взаимный обман [5].

Только когда лидер определит для себя тот факт, что он постоянно занимал центральное место в мышлении сотрудников, он сможет должным образом рассматривать людей и действия, которые они предпринимают на работе. Это отличается от рассмотрения их поведения в первую очередь с точки зрения того, как оно согласуется с мотивами самого управляющего, что в большинстве случаев не будет тем, что намерены другие. Люди могут действовать так, как менеджер, но редко они будут делать это по тем же причинам. И если это действие, о котором чувствует лидер, что ему необходимо критически комментировать, лидер может рассчитывать на то, что рассуждения сотрудников будут отличаться от его. Все эти утверждения вытекают непосредственно из того, что наставляет понимание лидерского мышления.

На самом деле, понимание психологии лидера представляет собой серию идей, которые обеспечивают отправные точки для всестороннего образования в области управленческой психологии. Утверждая, что каждый человек функционирует с особым складом ума, он делает основополагающий пункт: установки мышления являются исходными точками для всего поведения на рабочем месте. Затем, утверждая, что фактическое значение, которое

имеет место для человека событие или работа, определяется главным образом мышлением что индивид использует в восприятии этого, понимание лидерской психологии делает два дополнительных замечания: то, что воспринимает другой человек, не обязательно будет точным отражением того, как подумал лидер, или намерений, стоящих за его действием, как этот человек решит действовать, основываясь на том, что он или она понимает, что не обязательно будет тем, чего хочет достичь менеджер, или у него будет рациональная причина ожидать, учитывая то, что он сделали и как бы он поступил, если бы он был в положении этого человека.

Наконец, понимание гласит, что работающие вместе люди подсознательно осознавая, что их опыт событий окрашен их собственными потребностями и мотивами, и инстинктивно чувствуют, что все остальные тоже. Но вместо того, чтобы раскры-

вать эти различия и подвергать риску разоблачение уникальных основ своих представлений, люди проводят время вместе, изобретая модели мыслей, которые позволяют им эффективно и продуктивно общаться и работать друг с другом [6]. Это приводит к другому фундаментальному моменту. Когда люди используют термин организация, они на самом деле имеют в виду искусственные, политические соглашения, заключенные с целью приписать значения событиям и действиям, которые взаимно удобны для людей, заключающих соглашения.

Т.Ю. Базаров в одной из своих работ представил классификацию лидеров, где за основу классифицирования берется психологический компонент. Эти психологические компоненты он представил как индикаторы лидерства у менеджеров [7]. Блок по типу лидерства предложенный Базаровым выглядит следующим образом:

Таблица 1 – Блок лидерских компетентностей Т.Ю. Базарова

Составляющая компетенция	Характеристика свойственная лидеру
Эмоционально-мотивационная составляющая	<ul style="list-style-type: none"> - Пристрастие к делу; - Амбициозность; - Настойчивость.
Коммуникативно-организационная составляющая	<ul style="list-style-type: none"> - Налаживание отношений; - Справедливость; - Деятельная активность.
Мыслительная составляющая	<ul style="list-style-type: none"> - Общий интеллект; - Видение; - Творческая активность.
Личностная составляющая	<ul style="list-style-type: none"> - Рациональность; - Независимость; - Честность.
*Примечание – составлено автором на основании источника [7]	

Однако, при данной классификации описаны характерные черты лидера, которые не отталкиваются от команды. Компетенции, предложенные Базаровым, не дают

показателей того, как лидер при наличии данных качеств, имеет влияние на группу сотрудников, и как это отразится на результате операционной деятельности компании.

Благодаря данным компетенциям, можно рассмотреть позиции лидера, который выстраивает определенную политику того, на чем основывается его управление. По сути, это более углубленная версия классической модели управления лидера, с учетом психологических аспектов.

Психология когнитивного поведения в организации объясняет поведение сотрудников, результатом поведения управленческого звена. Рассмотренные выше предметы исследования дают понять о том, что психологические факторы лидерского мышления имеют особый эффект на то, как будут действовать сотрудники в той или иной ситуации. Лидер должен уметь в должном образе принимать трансформации в компании в направлении, которое будет встречать нужды, как и самой организации в целом, так и сотрудников. Это своего рода модель инновационного лидерства, где лидер принимает тенденции нового времени, и трансформирует организацию во взаимовыгодном направлении. Основываясь на модели инновационного лидерства, эффективный лидер имеет определенные качества, такие как понимание сотрудников, умеет брать риск на себя, верит в способности своих сотрудников и т.д. [8]. Такой перечень качеств имеет место быть в лидерстве, однако возвращаясь к стилям лидерства, это более углубленная модель демократического лидерства.

Исходя из изученной литературы, мы можем понимать, что совокупность модели понятия лидера, создается динамичное понимание менеджера в роли лидера. Основа предыдущих учений данного концепта является то, что лидер имеет определенные отличия от рядового менеджера, однако современная тенденция предполагает, что лидерское качество является необходимым свойством современного управленческого звена. Говоря об эффективности организации за счет работы менеджмента, за основу берутся его лидерские качества, которые имеют определенные опции.

Различные разработанные модели предполагают различные опции, в которых

реализуются лидеры. В данном аспекте, лидер должен иметь определенные психологические черты, при помощи которых он создает или задает определенную культуру организации. Но судя по тому, что сотрудники выполняют определенный набор действий исходя из поведения лидера, стоит понимать, что какая-либо определенная модель не обязательно будет разрабатывать концепцию взаимопонимания между сотрудниками, и придерживаясь определенной модели поведения может создастся призма, через которую менеджер может выбрать неправильный вектор взаимодействия. Это может исказить или нарушить интеграцию в операционной деятельности сотрудников, что может привести к определенным негативным результатам.

Исходя из этого мы можем понять, что рассматривать психологию лидера невозможно по определенной модели с точки зрения современного управления человеческими ресурсами. Определенная модель может отображать психологию менеджера, но не отличает современного лидера от управленца. Можно предположить, что выделить менеджера от эффективного лидера на сегодняшний день возможно, ссылаясь только на определенные факторы, которые психологически могут иметь воздействия на сотрудников организации. Именно социально-психологическая интеграция создает взаимовыгодный психологический контракт между менеджером и сотрудниками, который может положительно отобразиться на результате деятельности организации. Современному лидеру необходимо понимать собственную психологию, а также психологию сотрудников организации для построения действительно эффективной организационной работы. Изучение психологических факторов воздействия на современную тенденцию мотивации сотрудников даст лидеру более обширную картину для принятия управленческих решений. Также это может повысить статус организации на рынке труда, что сегодня является также важной характеристикой для компании.

Источники:

1. Беспалов Д.В. Проблемы психологического исследования лидерства в малых группах. //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. - №92(08). - С. 1-10.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Царев А.И. Стиль работы руководителя – залог эффективности деятельности муниципалитета. //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2009. - № 1. - С. 56-67.
4. Buckley, M. R. (2017). Research in Personnel and Human Resources Management. Bingley: Emerald Publishing Limited.
5. Culbert, S. A. (1996). Mind-Set Management: The Heart of Leadership. New York: Oxford University Press.
6. Бендас Т.В. Психология лидерства: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).
7. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 381 с. — Серия: Бакалавр. Углубленный курс
8. Розанова В.А. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: Учебное пособие. изд., 5-е, перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 384 с.

4. МАРКЕТИНГ

УДК 65.01

Мукаев С.Б.
Алматы Менеджмент Университет

Ахметов Ж.Б.
генеральный директор
информационно-аналитического
центра «Инфогамма»

Джетписова А.Б.,
к.э.н.

АНАЛИЗ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА С 2010-2014 ГОДЫ

Ключевые слова: строительный сектор, отрасль, строительный, технологический, консультационный инжиниринг, инжиниринговые услуги, инженерно-консультационные услуги

Рынок инжиниринговых услуг в начал зарождался в начале двадцатого века в Соединных Штатах Америки, примерно в пятидесятих годах инжиниринг стал областью международной коммерческой деятельности.

В настоящее время рынок инжинирингово-консультационных услуг является неотъемлимой частью любой развитой экономики, при этом госзаказы являются основной частью доли всех крупных инжиниринговых компаний. По данным FIDIC, объединяющей 25% инженеров во всем мире, в 2013 году мировой объем рынка инжиниринговых услуг составил 260 000 000 долл. США, что означает удвоение размера рынка за 6 лет. По оценкам специалистов NASSCOM и Booz & Co. объем рынка превысит к 2020 году 1 трлн. долл. США.

На международной арене инжиниринг понимается, как:

- Строительный инжиниринг, охватывающий проектирование и поставку

оборудования и техники, монтаж установок, инженерные работы.

- Консультационный инжиниринг, понимается как проектирование объекта, осуществляет планы строительства, проводит контроль работ – авторский надзор (здесь не подразумевается строительство, приобретение оборудования, трансферт технологий и получение лицензий);

- Технологический инжиниринг, основная задача предоставить клиенту технические данные, необходимые для строительства промышленного объекта, создания и внедрения производственных технологий их ввод в эксплуатацию и соответственно передача заказчику.

Ниже показана схема распределения долей инжинирингового бизнеса на мировом рынке. В соответствии с данной сегментацией рынка объем технологического инжиниринга в 2012 году составил свыше 53 миллиарда долларов США [2] (см. Рисунок 1 – Мировой рынок инжинирингово-консультационных услуг).



Рисунок 1 – Мировой рынок инжинирингово-консультационных услуг) [3]

В связи с тем, что в Казахстане наиболее развито строительство гражданских и промышленных объектов автором проведен анализ строительного сектора.

Основная задача статьи это оценка тенденций развития отрасли, выявление существующих и потенциальных проблем в кратко- и среднесрочной перспективе;

определение состояния строительной отрасли в регионах по сравнению с общеказахстанскими показателями; выделение системы показателей, отслеживание которой позволит предупредить и уменьшить влияние финансового кризиса на организации отрасли.

Таблица 1 – Основные социально-экономические показатели РК, млн. тенге [1]

	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год
ВВП					
Валовый внутренний продукт					
млн. тенге	21815517,0	27571889,0	30346958,2	35275153,3	39040898,9
млн. долл. США	148052,4	188050,0	203520,6	231875,1	217874,3
в процентах к предыдущему году	107,3	107,5	105,0	106,0	104,4
В процентах 1991 г.	172,9	185,9	195,2	206,9	216,0
ВВП на душу населения					
долларов США	9071,0	11358,0	12120,5	13611,5	12601,7
тенге	1336605,6	1665311,1	1807289,0	2070712,3	2258105,9
РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ					
Объем промышленного производства					
Объем строительных работ					
млн. тенге	1943960,0	2085137,0	2266803,0	2439390,0	2667183,0
в процентах к предыдущему году	102,4	102,8	103,1	103,5	104,6
В процентах к предыдущему году с учетом индекса цен в строительстве	98,8	101,9	104,1	104,3	104,9
Ввод жилых зданий					
тыс. кв. метров общей площади	6409,0	6531,0	6742,0	6844,0	7516,0
В процентах к предыдущему году	100,1	101,9	103,2	101,5	109,8
Ввод в эксплуатацию объектов					
Общеобразовательных школ, учебных мест	52836,0	25393,0	50485,0	46802,0	52591,0
Дошкольных учреждений, мест	8424,0	17872,0	16020,0	14204,0	17559,0
Ввод в эксплуатацию объектов здравоохранения:					
Больниц, коек	3435,0	2740,0	2300,0	850,0	1473,0
Амбулаторно-поликлинических учреждений, посещений в смену.	6186,0	7078,0	5884,0	9697,0	8125,0
ЦЕНЫ					
Индекс потребительских цен (на конец периода, в процентах к декабрю предыдущего года)	107,8	107,4	106,0	104,8	107,4
Индекс цен в строительстве (на конец периода, в процентах к декабрю предыдущего года)	103,6	105,4	104,6	103,3	104,4

В 2013 году ВВП РК составил 35275153,3 млн. тенге, показав рост в предыдущему году в 1%. Объем строительных работ выполненных в том же году составил 2439,39 млрд. тенге, показав рост в 0,4% по сравнению с предыдущим годом или с учетом индекса цен в строительстве повысился на 0,2%.

В 2013 году введено в эксплуатацию 6,844 млн. кв. метров жилых зданий, снизившись на 1,7% по сравнению с 2012 годом.

В 2013 году введено в эксплуатацию 46802 ученических мест в общеобразовательных школах, что на 3683 места меньше чем в 2012 году.

Также в 2013 году в эксплуатацию было введено 850 больничных коек, что на 1500 коек меньше чем в 2012 году.

В 2014 году введено в эксплуатацию 7,515 млн. кв. метров жилых зданий, показав рост на 8,3 % в сравнении 2013 годом.

В 2014 году введено в эксплуатацию 52591 ученическое место в общеобразовательных школах, что на 5789 больше чем, в 2013 году.

В 2014 году в эксплуатацию было введено 1473 больничных коек, что на 623 койки больше чем в 2013 году.

Стабильный рост показателей ВВП РК свидетельствует о достаточно крепкой экономической ситуации и способствует увеличению объемов строительной отрасли, которая продемонстрировала рост в 37% в период с 2010 года по 2014 год в денежном выражении. Анализ показал, что наблюдается корреляция показателей ВВП и отрасли.

Согласно диаграмме 1, в 2014 году доля строительства в ВВП РК снизилась до 6,83%. В 2014 году объем строительства составил порядка 2,66 трлн. тенге, что выше показателя 2013 года на 1,09% в абсолютном выражении. Показатель объединяет строительные-монтажные работы в текущих ценах, как по гражданскому (в т.ч. подрядным работам и объемам индивидуальных застройщиков), так и промышленному, инфраструктурному строительству.



Диаграмма 1 – Доля строительной отрасли в ВВП [1]

Необходимо отметить, что строительный комплекс, имеет ключевое значение для развития целого ряда смежных отраслей народного хозяйства – инжиниринга, производства строительных материалов, машиностроения, химической, деревообрабатывающей и других отраслей промышленности, раз-

витие транспорта, связи, торговли, общественного питания и т.п. Строительство обладает мультипликативным эффектом: каждый инвестированный тенге в инжиниринг и строительство «притягивает» за собой 4-5 тенге в смежные отрасли.

Таблица 2 – Структура Валового внутреннего продукта [1]

	2010	2011	2012	2013	2014
	ВДС в текущих ценах, млн. тенге				
Производство товаров	9841623,2	11934057,5	12589413,3	13752439,6	14893835,1
Строительство	1680502,5	1816611,5	1915692,2	2145248,5	2357993,8
В % к Производству	17,1%	15,2%	15,2%	15,6%	15,8%
В % к ВВП	7,7	6,6	6,3	6,1	6,0

Объем работ по виду экономической деятельности «Строительство» увеличивается за период с 2010 по 2014 гг., динамика индекса этого показателя в сопоставимых ценах показала значительный рост на протяжении с 2010 по 2014 годы.

Доля строительной отрасли в производстве с 2011 по 2014 год показывала постепенный рост с 15,2 по 15,8% соответственно, что свидетельствует о постепенном увеличении значимости строительной отрасли в целом.

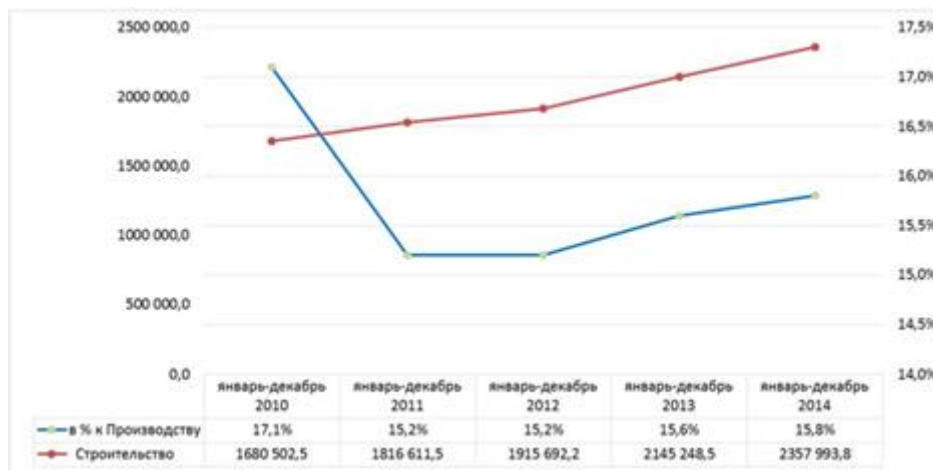


Диаграмма 2 – Строительство & в % к производству [1]

Таблица 3 – Объем выполненных строительных работ (услуг) [1]

	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год
Объем выполненных строительных работ (услуг)	1943960016	2085137093	2266803052	2439389562	2667182755
Объем выполненных строительных работ (услуг) с учетом индексации цен в строительстве	1873977455	1972539690	2160530112	2358889706	2549826714
Индекс цен в строительстве (на конец периода, процентах к декабрю предыдущего года)	103,6	105,4	104,6	103,3	104,4
Динамика в абсолютном выражении	106,7	107,3	108,7	107,6	109,3
Динамика с учетом индекса цен в строительстве	102,9	105,3	109,6	109,1	108,1

В 2014 году объем строительства составил порядка 2,66 млрд. тенге, выше показателя 2013 года на 1,09% в абсолютном выражении, но с учетом индекса цен в строительстве показал рост 1,08% к 2013 году Таблица 3 – Объем выполненных строительных работ (услуг) [1].

Колебания движений динамик в абсолютном выражении и динамик с учетом

индекс цен строительстве разнонаправлены. В 2014 году динамика в абсолютном выражении показывала рост с 107,6% в 2013 году до 109,3% в 2014 году, в то время как динамика с учетом индекса цен показала падение на 1% с 109,1 % в 2013 году до 108,1% в 2014 году.

Таблица 4 – Объем выполненных строительных работ (услуг) [1]

Объем выполненных строительных работ (услуг)	2014 год	В % к общему объему строительных работ
Объем выполненных строительных работ (услуг)	2667182755	100,0
Строительство нежилых зданий	617348538	23,1

Продолжение Таблицы 4

Строительство дорог и автомагистралей	440263116	16,5
Строительство жилых зданий	158243043	10,0
Строительство железных дорог и метро	158243043	5,9
Электротехнические и монтажные работы	151376887	5,7
Строительство нефтяных и газовых магистральных трубопроводов	139551443	5,2
Строительство трубопроводов для систем водоснабжения и канализации	126861531	4,8
Строительство распределительных объектов для обеспечения электроэнергией и телекоммуникациями	122786740	4,6
Монтаж систем водоснабжения, отопления и кондиционирования воздуха	122066765	4,6
Прочие строительные работы, требующие специальных профессий	95482578	3,6
Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки	89432317	3,4
Земляные работы	52629401	2,0
Прочие строительно-монтажные работы, требующие специальных профессий	41972308	1,6
Строительство прочих распределительных инженерных сооружений	39367191	1,5
Изоляционные работы	30150595	1,1
Строительство мостов и туннелей	24401835	0,9
Штукатурные работы	23376882	0,9
Работы по покрытию полов и облицовке стен	18959047	0,7
Кровельные работы	15956606	0,6
Аренда строительного оборудования с оператором	15573792	0,6
Строительство водных сооружений	14777799	0,6
Прочие отделочные работы	13883315	0,5
Малярные и стекольные работы	12787779	0,5
Строительство шахь	10446029	0,4
Столярные и плотничьи работы	7730766	0,3
Пуск и наладка смонтированного оборудования	5007448	0,2
Разработка строительных проектов	4931960	0,2
Разборка и снос зданий	1602435	0,1
Разведочное бурение	1380625	0,1
Водохозяйственное строительство и культурно-технические работы	967313	0,0
Взрывные работы	880339	0,0
Специальные работы в грунтах	236385	0,0

Доля нежилых зданий в 2014 составила 23,1% от общего объема выполненных строительных работ, или 617348538 тенге. В то же время на строительство дорог и автомагистралей было потрачено 440263116 тенге или 16,5% от общего объема строительных работ. На строительство жилых зданий 266749947 тенге или 10%. На строительство железнодорожных дорог и метро потрачено 158243043 тенге или 5,9%. На электротехнические и монтажные работы 2014 году было потрачено 151 376 887 тенге, что составило 5,7% от

общего объема выполненных строительных работ. В сумме это составляет более 61% от всего объема выполненных работ Таблица 4 – Объем выполненных строительных работ (услуг) [1].

Согласно общему классификатору видов экономической деятельности (ОКЭД), рассмотрим объем выполненных строительных работ по видам и их динамики колебаний, опираясь на диаграмму 3 – Динамика объемов выполненных строительных работ по видам (2010-2014).



Диаграмма 3 – Динамика объемов выполненных строительных работ по видам (2010-2014)) [1]

Объем выполненных работ по возведению зданий (ОКЭД 41) в 2014 году составил около 889 млн. тенге, показав рост в 1,28% в денежном выражении в сравнении с 2013 годом. Общая динамика объемов выполненных работ по возведению зданий показала рост на 31%. При незначительном увеличении вложенных средств, существенно повысилась эффективность.

Объем выполненных работ по возведению объектов гражданского строительства (ОКЭД 42) в 2014 году составил 1,294 млрд. тенге, что на 150 млн. тенге больше

чем в 2013 году, тем самым показав рост в 1,13% в денежном выражении. Общая динамика объемов выполненных работ по возведению объектов гражданского строительства показала небольшое снижение на 7,4 по сравнению с 2013 годом, до показателя 113,1%.

Объем выполненных работ по работам строительным специализированным (ОКЭД 43) в 2014 году составил 484 млн. тенге. Показав снижение на 122,4 млн. тенге в сравнении с 2013 годом. Общая динамика объемов выполненных работ показала снижение на 18,9%.



Диаграмма 4 – Инвестиции в жилищное строительство по источникам финансирования (2010-2014) [1]

Согласно диаграмме 4, самые больше инвестиции в жилищное строительство были произведены за счет собственных средств, что составило порядка 322 млн. тенге за 2014 год, показывая уверенную динамику роста со 152,4 млн. тенге в 2010 году.

2-м местом по объемам инвестиций в жилищное строительство в 2014 году являются заемные средства, в размере порядка 103,6 млн. тенге. Показав рост в 2 раза по сравнению с 2013 годом.

3-м по объемам инвестиций в жилищное строительство является республиканский бюджет, порядка 86,3 млн. тенге за 2014 год. Показывая относительную умеренную динамику роста с 2010 года.

Кредиты банков составили порядка 55,8 млн. тенге.

За счет местных бюджетов порядка 43,6 млн. тенге.

Иностранные инвестиции в жилищное строительство в 2014 году составили 1,1 млн. тенге.



Диаграмма 5 – Объем строительных работ и количество предприятий и организаций (2010-2014) [1]

Анализ основных показателей предприятий и организаций осуществляющих строительную деятельность показывает, что количество предприятий год от года сокращается: с 8878 единиц в 2010 году до 7103 единиц в 2014 годк, в то время как объем выполненных строительных работ в тот же период увеличивался с 1,943 млрд. тенге в 2010 году до 2,667 млрд. тенге в 2014 году. Это может свидетельствовать о имеющейся тенденции слияния компаний либо может быть связано с увеличением стоимости работ при снижающихся объемах (см. Диаграмма 5 – Объем строительных работ и количество предприятий и организаций (2010-2014)).

Чуть больше 95% всех компаний, выполнявших строительные работы, были частными. На их долю пришлось 84,4 % всего объема. В то время как доля иностранных государств составила 14,8%, хотя количество от общего количества всего 3,66%.

Доля государственных компаний год от года снижается, что может свидетельствовать об уходе с рынка, как с непрофильного. Так же это может быть связано с тем, что государственные компании оказались неконкурентноспособными, и были вытеснены с рынка другими игроками.



Диаграмма 6 – Топ 5 категорий объектов нежилого назначения [1]

Общая динамика ввод в эксплуатацию объектов нежилого назначения с 2010 года по 2013 год имела тенденцию сниже-

ния. В 2014 года наблюдается рост введенных в эксплуатацию объектов нежилого назначения. Больше всего в 2014 году

было выведено в эксплуатацию объектов категории «Магистральные и местные трубопроводы, линии связи, энергетические кабельные линии, вспомогательные сооружения» в размере 472 млн. тенге (см. Диаграмма 6 – Топ 5 категорий объектов нежилого назначения).

Объем работ в категории «Сооружения для горнодобывающей и обрабатывающей промышленности» составил 355,9 млн. тенге.

Строительная отрасль остается одним из важных секторов в Республике Казахстан, так и наиболее привлекательных направлений для инвестирования. По мнению экспертов, доля строительного сектора к ВВП Казахстана останется без изменений – в коридоре до 6% [4].

Последствия ипотечного кризиса 2008-2010 гг. можно наблюдать в 2012-2013 годы, когда доля просроченной задолженности достигала до 40%. Далее благодаря различным мерам, направленным на снижение объема просроченной задолженности, показатель просроченной задолженности к кредитам банков сократился до 7,5% по итогам 2015 года, в целом это подтверждает динамика развития строительной отрасли.

Анализ показал, что наблюдается корреляция показателей ВВП и строительной отрасли, это значит, что в случае если в стране будет стабильная финансово-банковская ситуация, то в целом поступательное развитие строительного комплекса мультипликативно повлияет на развития целого ряда смежных отраслей народного хозяйства, таких как инжиниринг, машиностроение, производство строительных материалов, химическая, деревообрабатывающая промышленности, развитие транспорта и логистики, связи, торговли, общественного питания. Таким образом, совокупный вклад рынков, напрямую связанных со строительством, в экономику страны достигать 40% ВВП.

С экономической точки зрения, строительная отрасль – это материально-

техническая сфера, которая определяет создание основных фондов производственного и непромышленного назначения (материальных и нематериальных активов): готовые к эксплуатации производственные и гражданские здания, сооружения и комплексы. В зависимости от назначения строящихся объектов различают следующие виды строительства: промышленное строительство (заводы, фабрики); транспортное строительство (дороги, мосты, тоннели); жилищно-гражданское строительство (жилые дома, общественные здания, коммерческая недвижимость); гидротехническое строительство (плотины, дамбы, каналы, берегукрепленные сооружения и устройства, и водохранилища); гидромелиоративное строительство (системы орошения, осушения).

Высокий уровень развития инжинирингово-консультационных услуг способствует общему инновационному развитию страны, в частности, ускоренному росту выпуска инновационной продукции. Наблюдается прямая зависимость объемов экспорта инновационной продукции от объемов оказываемых в стране инжиниринговых услуг. Крупнейшие инжиниринговые рынки стабильно обеспечивают своим странам первые места в рейтингах экспортеров высокотехнологичной продукции.

Развитие рынка инжиниринговых услуг в Казахстане может привести к увеличению инвестиционной привлекательности промышленности. Привлекательность инвестирования связана, в том числе, и с тем, насколько эффективно могут быть использованы финансовые средства. Об этом как раз-таки свидетельствует снижение заемных и рост собственных финансовых средств.

Фактором, существенно повышающим эту эффективность, является наличие сервисов, способных качественно внедрять новые технологии в производственные процессы. Это приводит к сокращению сроков и значительному уменьшению стоимости процесса обновления основных средств.

Источники:

1. Министерство национальной экономики Республики Казахстан Комитет по статистике <http://stat.gov.kz>
2. Концепция технологических инжиниринговых компаний Фонда инфраструктурных и образовательных программ (в редакции от 06.06.2013 г.)
3. Международной ассоциации инженеров-консультантов (FIDIC).
4. Анализ строительного сектора республики казахстан в 2016-2017 гг., website: <http://www.rfcaratings.kz>.
5. Официальное разъяснение Председателя Налогового комитета Министерства финансов Республики Кзаахстан Д.Ергожина на статью 1 Протокола от 11 декабря 2009 г. «О порядке взимания косвенных налогов при выполнении работ, оказании услуг в Таможенном союзе».

РЕПУТАЦИЯ И ИМИДЖ КАК НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Ключевые слова: репутация, имидж, гудвилл, нематериальные активы, человеческий капитал, деловой авторитет.

Любая современная компания заботится о повышении своей конкурентоспособности. Теория и практика менеджмента для этого предлагает различные методы и технологии конкурентной борьбы. Однако современные условия бизнеса диктуют новые правила, в том числе и по отношению к конкурентным преимуществам. Для успеха на рынке компаниям недостаточно заниматься только увеличением продаж и рентабельности. На передний план выходят конкурентные преимущества, формируемыми нематериальными активами: репутацией, имиджем, человеческим капиталом, качеством внутренней организации бизнеса и др. Через нематериальные активы можно формировать трудно копируемые конкурентные преимущества. В этом заключается их особая ценность.

Одним из важнейших нематериальных активов является деловая репутация. Простейшее, но достаточно ёмкое определение деловой репутации – «доброе имя» компании, её престиж и деловой авторитет [1].

Деловая репутация – категория, применяемая сразу в разных сферах деятельности компании: менеджменте, маркетинге, бухучете, правовой защите. Такая многогранность понятия накладывает отпечаток на многообразие дефиниций, встречаемых в литературе. Это, конечно, затрудняет исследование репутации. В контексте данной работы интерес представляет трактовка понятия

«деловая репутация» с позиции менеджмента. Одно из современных определений с этой позиции, поддерживаемое автором настоящей работы: «деловая репутация компании – это её особый нематериальный актив, представляющий собой объективно сформировавшуюся совокупность представлений и мнений сторон, так или иначе связанных с данной компанией и входящих в её бизнес-среду и содержащая позитивную информацию о практике и принципах осуществления ею своей деятельности» [2].

С деловой репутацией тесно связан другой нематериальный актив – имидж (лат. *imago*, образ) компании (корпоративный имидж), под которым понимают «образ, конструируемый самой компанией с целью вызвать желаемые изменения в сознании и поведении определенной аудитории людей, оказать на них определенное социально-психологическое воздействие» [3]. В отличие от репутации, которая может существовать независимо от усилий руководства компании, корпоративный имидж целенаправленно формируется в общественном сознании с помощью публицити, рекламы или пропаганды. То есть имидж создается манипулятивными инструментами. Имидж нужен компании, чтобы вызвать в общественном мнении положительное отношение, доверие к компании [4].

Актуальность темы настоящей работы обусловлена тем, что всё больше компаний в Казахстане используют МСФО

и гудвилл, зависящий от репутации. А также стараются усилить свою конкурентоспособность за счет трудно копируемых конкурентных преимуществ. В связи с этим для бизнеса приобретают особую значимость вопросы управления деловой репутацией и корпоративным имиджем. Данные обстоятельства способствуют активизации исследований в этой области.

Настоящая работа выполнена с целью систематизации характеристик и функций деловой репутации и корпоративного имиджа с позиции управления конкурентоспособностью. Это позволит повысить эффективность управления данными объектами и усилить конкурентоспособность компаний Республики Казахстан.

Добиться хорошей репутации непросто, как правило, – это труд ни одного года и многих профессионалов. В то же время потерять репутацию довольно просто – достаточно произойти какому-нибудь чрезвычайному происшествию, или допустить ошибки, или даже стать жертвой клеветы. В связи с этим в большинстве развитых стран деловая репутация имеет юридический статус и защищается законом. В Республике Казахстан согласно статье 143 «Защита чести, достоинства и деловой репутации» Гражданского кодекса» деловая репутация является объектом правовой защиты.

Важно понимать, что задачи построения и эффективного использования имиджа и репутации для компании часто аналогичны (особенно в части привлечения клиентов и увеличения продаж). При этом, с точки зрения оценки длительных перспектив развития бизнеса, деловая репутация является доминирующей. Имидж же направлен на краткосрочную перспективу [5]. Также нужно иметь в виду, что имидж не всегда соответствует реальному положению дел в компании. Репутация же, как правило, более приближена к реальности. Имидж может выступать как инструмент позиционирования организации, бренда, товаров или услуг на рынке [6].

Ниже (в табл. 1) рассмотрены объекты влияния деловой репутации. Данные объекты пересекаются с объектами влияния имиджа. Однако в реальности влияние имиджа наиболее существенно только в отношении доходов компании (привлечь новых клиентов, заинтересовать старых, повлиять на средний чек и т.п.). Конечно, имидж применяется и для увеличения стоимости, и, например, при выходе на IPO. Но в этих случаях значение репутации куда существеннее. А вот в продажах опытный имиджмейкер способен на многое, даже уменьшить негативные эффекты от плохой репутации.

Таблица 1 – Объекты влияния деловой репутации

Объект	Характер влияния
Стоимость компании	<p>Положительная деловая репутация увеличивает капитализацию компании. Отрицательная – уменьшает. Есть даже утверждение, что формула достижений в современном бизнесе: «Стоимость Вашей компании – это стоимость её материальных активов плюс (или минус) стоимость её репутации» [4]. Хотя в деталях с этим утверждением можно поспорить (к стоимости материальных активов прибавляется гудвилл, определяемый не только репутацией, но и известностью, брендом, имиджем и другими факторами), но по смыслу это утверждение верно.</p> <p>Причем в ряде известных западных корпораций (Microsoft, IBM, Apple и др.) доля нематериальных активов в их стоимости намного превышает долю материальных активов. Мировая тенденция также проявляется в постоянном увеличении доли нематериальных активов в стоимости компаний.</p>

Доходы	Действие деловой репутации на доходы компании проявляется в следующем [1]:
--------	--

Окончание таблицы 1

Объект	Характер влияния
	<ul style="list-style-type: none"> - гарантия спроса на товары и услуги компании. Это объясняется тем, что хорошая репутация помогает потребителям осуществить выбор между похожими товарами (услугами); - возможность для компании с хорошей репутацией продавать свои товары (услуги) с большей маржей. Практика показывает, что в некоторых случаях при хорошей репутации компаниям удается даже получать сверхприбыль; - облегчение доступа к гос. заказам.
Условия для развития компании, иные экономические выгоды	<p>Репутация влияет на результативность и эффективность таких действий компании как [1, 7]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выход на IPO, SPO; - выход на новый рынок; - выпуск нового товара или выход на рынок с новой услугой; - поиск деловых партнеров и поставщиков; - привлечение и удержание клиентов; - привлечение инвесторов и кредиторов; - коммуникации с регулирующими органами власти, общественными организациями, кредиторами и другими стейкхолдерами; - реклама (повышается уровень доверия к рекламе); - привлечение высококвалифицированных специалистов на вакантную должность. <p>Кроме того, положительная репутация может уменьшать различные риски компании. Например, дает шанс на реабилитацию в случае кризисной ситуации или ошибки. После каких-то чрезвычайных происшествий показатели компании, как правило, восстанавливаются. Например, акции Boeing всегда падали после серьезных авиапроисшествий, но потом восстанавливались, главным образом, благодаря положительной деловой репутации.</p>
Доля на рынке	В комплексе всех выше рассмотренных показателей деловая репутация определяет и долю компании на рынке.
Примечание: составлено автором на основании источников [1, 4, 7, 8]	

Как обобщение представленной информации, автором составлена схема функций деловой репутации (рис. 1).

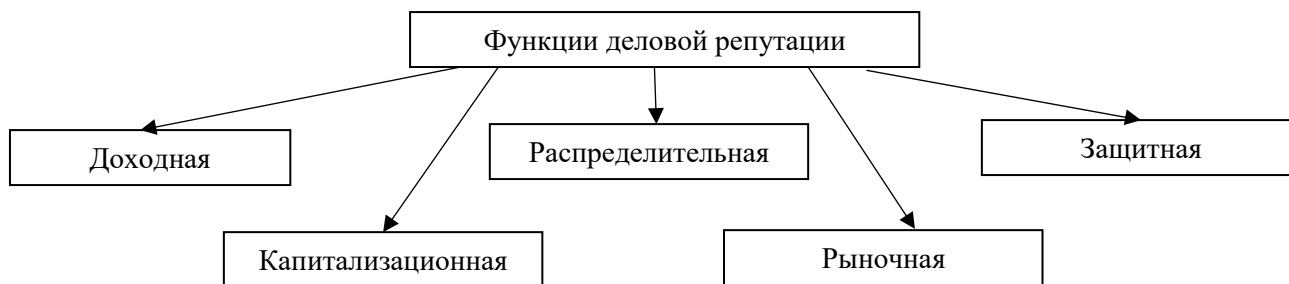


Рисунок 1 – Классификация функций деловой репутации
Примечание: обобщено автором из источников [1, 4, 7]

Доходная функция подразумевает то, что репутация так или иначе способствует продажам.

Капитализационная – деловая репутация увеличивает капитализацию компании, влияет на стоимость акций на фондовом рынке.

Распределительная функция проявляется в том, что хорошая репутация облегчает компании доступ к качественным финансовым, человеческим, информационным ресурсам на выгодных условиях.

Защитная функция заключается в том, что репутация оберегает компанию от различных угроз, снижает ущерб и вероятность различных рисков.

Рыночная функция означает, что деловая репутация позволяет эффективно влиять на структуру рынка и обращать его передел в пользу компании.

Перечисленные функции в своей совокупности влияют на конкурентоспособность компании.

Говоря о функциях имиджа, обычно выделяют коммуникативные функции [9]:

- идентификация («облегченное» восприятие аудиторией);
- идеализация (наибольшее благоприятствование восприятию образа, проецируемость тех характеристик объекта, которые являются наиболее предпочтительными в данной целевой аудитории);
- противопоставление (сопоставление с конкурентами).

Однако, очевидно, компания не осуществляет свою деятельность ради идентификации, идеализации или противопоставления. Скорее, это – промежуточные задачи доходной или рыночной функции. То есть имидж выполняет те же функции, что и репутация, с учетом рассмотренных выше нюансов.

Получается, что категории «деловая репутация» и «корпоративный имидж» пересекаются между собой (рис. 2).

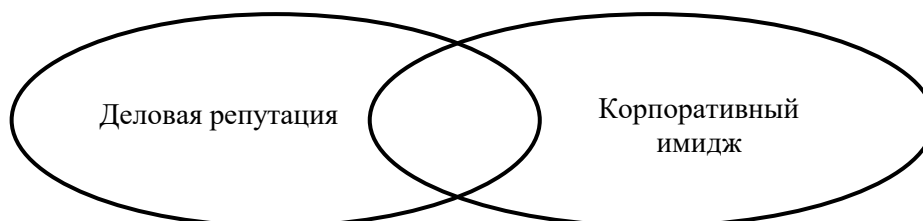


Рисунок 2 – Схематичное отображение общего и различного в понятиях «деловая репутация» и «корпоративный имидж»

Примечание: предложено автором

Область пересечения – общие функции. Области различия – инструментарий, отношение к оценке, продолжительность формирования и др.

детали. Несмотря на давнюю научную дискуссию в литературе по поводу соотношения понятий имиджа и репутации, данный вопрос до сих пор остается

открытым. Автор считает, что приблизиться в разрешении этого спора можно, сопоставляя области пересечения и различия данных категорий.

Таким образом, репутация и имидж являются нематериальными активами компании, формирующими её устойчивое конкурентное преимущество. По мнению некоторых [1, 10] деловая репутация – самый ценный актив организации. Высказываются даже тезисы о том, что мировая экономика стала репутационной

[10], и что в постиндустриальной экономике нематериальные ценности становятся доминантами [11]. То есть бизнес изменяет свои приоритеты в сторону репутации. Хорошая репутация дает возможность компании выгодно отличаться от конкурентов на рынке и обеспечивает дополнительные финансовые потоки.

Автором систематизированы также характеристики деловой репутации как объекта управления (табл. 2)

Таблица 2 – Характеристики деловой репутации как объекта управления

Характеристика	Проявление
Неотделимость от компании	Репутация представляет собой нематериальный актив, неотделимый от компании, бизнеса. То есть репутация не существует сама по себе без своего носителя. Любая коммерческая организация обладает репутацией.
Способ достижения	Репутацию нельзя купить. Её можно только создать. Однако репутацию можно потерять.
Зависимость от управления	Репутация формируется независимо от того, занимается ли организация целенаправленным формированием своей репутации или не занимается. Если компания вовремя не позаботится о создании своей положительной деловой репутации, то потребители могут составить собственное представление о компании, которое может быть невыигрышным для нее.
Вектор или направление	Репутация может быть как положительной, так и отрицательной. При положительной репутации сотрудники, различные группы клиентов и партнёров становятся лояльными компании. У компании появляется дополнительный потенциал для развития, повышается эффективность бизнес-процессов. Отрицательная (негативная) репутация имеет противоположное действие: сотрудники, клиенты и партнеры перестают доверять компании. В крайней степени выраженности отрицательной репутации наступает угроза банкротства или недружественного поглощения. Промежуточные варианты проявления плохой репутации [1]: <ul style="list-style-type: none"> - недооценка компании инвесторами и инвестиционными аналитиками; - особое навязчивое внимание со стороны СМИ; - снижение продаж, вплоть до бойкота со стороны покупателей; - негативное влияние на моральное состояние сотрудников компании. Негативная репутация сама по себе может стать причиной дальнейшего падения репутации (эффект цепной реакции), если СМИ и социальные группы подхватят идею напоминать своим аудиториям те или иные аспекты негатива от деятельности компании.
Уровень	Качественная или количественная оценка выраженности репутации компании. Мерой уровня репутации может быть: 1) стоимостное выражение репутации: <ul style="list-style-type: none"> - в виде оцененной стоимости компании и гудвилла. В некоторых источниках гудвилл и деловая репутация трактуются как одно и то же [5].

	<p>Более-менее объективно этот показатель можно посчитать только для публичных компаний, акции которых есть на фондовых биржах;</p> <ul style="list-style-type: none"> - отношение рыночной цены акций компании к балансовой стоимости ее активов (стоимости восстановления активов). Также применяется такой инструмент, как Q-коэффициент Тобина – отношение рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании [10]; - в виде разности между прибылью, получаемой фирмой, и средним уровнем прибыли в отрасли, выпускающей аналогичный товар [10]; <p>2) рейтинг компании. Для крупных компаний регулярно публикуются репутационные рейтинги, например, в журнале Fortune, Corporate Responsibility, рейтинги Reputation Institute, кредитные рейтинги компаний и др. Однако нужно иметь в виду, что отдельно взятые рейтинги не дают полной картины о репутации компании. К тому же к</p>
--	---

Окончание Таблицы 2

Характеристика	Проявление
	<p>казахстанским компаниям эта практика внедрена недостаточно, чтобы ей активно пользоваться [12];</p> <p>3) результаты измерений в форме обратной связи с клиентами, партнерами и другими стейкхолдерами компании.</p> <p>Для объективной оценки деловой репутации необходим комплексный подход, поскольку отклонения отдельных показателей не всегда однозначно говорят об уровне репутации.</p>
Волатильность	<p>Деловая репутация не является какой-то раз и навсегда устоявшейся величиной. Она подвержена разнонаправленным изменениям под влиянием различных факторов внутренней и внешней среды бизнеса. Эта особенность обуславливает необходимость периодической переоценки репутации.</p>
Примечание: составлено автором на основании источников [4, 10, 12, 13]	

Рассмотренные аспекты, безусловно, не исчерпывают всего спектра проблем управления деловой репутацией, однако, убедительно демонстрируют высокий уровень неопределённости условий её управления.

Формирование положительной репутации является необходимым условием достижения продолжительного и устойчивого развития компаний. В связи с этим возрастает актуальность проблематики управления деловой репутацией, т.е. целенаправленного формирования нужного уровня положительной репутации. Чтобы управлять репутацией, нужно в первую очередь знать факторы, на неё влияющие, и механизмы воздействия на них. Таких факторов много: продолжительность ведения бизнеса, платежеспособность, уровень рентабельности, качество товаров

(услуг), удовлетворенность персонала, уровень организации труда, финансовой и технологической дисциплины, качество взаимодействия со СМИ, социальная политика компании, и даже действия отдельных лиц на пользу или в ущерб репутации. Такая многогранность факторов позволяет утверждать, что репутация соотносится со всеми сторонами деятельности компании [7].

Управление деловой репутацией – ценный инструмент конкурентной борьбы, поскольку создает вероятные долгосрочные конкурентные преимущества, обеспечивающие компании стабильное стратегическое развитие в будущем. Это, несомненно, ценно для тех коммерческих организаций Казахстана, которые ориентированы на длительное пребывание на рынке.

Поскольку репутация базируется, среди прочих, и на имиджевой информации, можно сказать, что имидж является одним из факторов, определяющих репутацию [6].

Корпоративный имидж формируется в ходе маркетинговых мероприятий и коммуникаций компании. Для успешного формирования имиджа необходимо соблюдать некоторые требования (табл. 3).

Таблица 3 – Требования к успешному позитивному корпоративному имиджу

Требование	Описание
Адекватность	Соответствие реальности.
Оригинальность	Имидж компании должен быть легко распознаваем среди других участников рынка и легко запоминаться. То есть имидж должен ассоциироваться с конкретной компанией.

Окончание Таблицы 3

Пластичность	Имидж должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся экономические, психологические, социальные условия и требования времени. Однако при этом должен оставаться неизменным в восприятии потребителя.
Адресность	Имидж имеет конкретную направленность на определенные сегменты рынка, потребительские группы.
Примечание: источник [14]	

Важно отметить, что управление имиджем и репутацией – не одноразовые мероприятия. Имидж и репутация требуют постоянного внимания и регулярных вложений.

Таким образом, позитивный корпоративный имидж как и устойчивая положительная деловая репутация являются одними из ключевых нематериальных активов компании, определяющих её конкурентоспособность через рост продаж, увеличение капитализации и доступ к выгодным условиям обеспечения финансовыми,

человеческими, информационными ресурсами, а также способствующих снижению различных угроз для бизнеса. Поскольку репутация и имидж способны генерировать доход и конкурентные преимущества компании, интерес к механизмам управления ими понятен и ближайшие годы, скорее всего, будет только увеличиваться.

Достоинства имиджа, а особенно репутации, как нематериальных активов, формирующих конкурентное преимущество – устойчивость к имитации со стороны конкурентов.

Источники:

1. Шаипова С. А. Деловая репутация как фактор формирования стоимости компании: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2015. 25 с.
2. Король А. Н. Деловая репутация и имидж компании // Вестник ТОГУ. 2015. № 2 (37). сс. 175-184.
3. Дорожков И. Д. Корпоративный имидж, как константа гудвилла / И. Д. Дорожков, Ю. А. Купчинская // Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 3. сс. 30-33.
4. Кузьмина Т. И. Значение репутации и имиджа предприятия для формирования нематериальных активов предприятия / Т. И. Кузьмина, Н. В. Мандрик // Журнал «Евразийский союз ученых». 2016. № 26-1 (5). сс. 47-48.

5. Калинин О. И. Формирование механизма управления промышленным предприятием на основе оценки его деловой репутации: Автореф. дис. ... докт. эконом. наук. М., 2019. 42 с.
6. Мамаева В. Ю. Теоретико-методологические основы формирования имиджа: исторические и современные аспекты / В. Ю. Мамаева, В. В. Мацько // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2017. № 3(59). сс. 134-143.
7. Безпалова А. Г. Походы к поэтапному формированию деловой репутации локальной консалтинговой компании на основе маркетинговых принципов // Лидерство и менеджмент. Т. 3, № 4. сс. 291-298.
8. Шарков Ф. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учебное пособие. М.: Дашков и К°, 2012. 272 с.
9. Карпова Л. А. Формирование имиджа и стиля фирмы / Л. А. Карпова, С. М. Солдаткина // Журнал STUDIUM. 2016. № 4-2. [Электронный ресурс]. URL: <https://saransk.ruc.su/upload/medialibrary/c0e/karпова.pdf>.
10. Мокрова Л. П. Инструменты управления деловой репутацией бизнеса и ее стоимостью // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 9 (204). сс. 18-31.
11. Рустамова И. Т. Управление деловой репутацией в сфере услуг: теория, методология, практика: Автореф. дис. ... докт. эконом. наук. Душанбе., 2017. 40 с.
12. Кузьмина Е. Ю. Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы / Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова // Управление. 2016. № 4(14). сс. 74-81.
13. Климашина Ю. С. Развитие методических основ бухгалтерского учета деловой репутации организации: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Новосибирск, 2016. 24 с.
14. Рудаков В. С. Проблемы построения успешного имиджа фирмы / В. С. Рудаков, Ш. Н. Гатиятулин // Журнал «Поиск». Волгоград, 2016. № 2. сс. 27-31.

2

РАЗДЕЛ

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ
СТАТЬИ МАГИСТРАНТОВ МВА И
ПРОФИЛЬНОЙ МАГИСТРАТУРЫ**

УДК 331

Абди А.А.
Куатова Б.Н.
Омарова А.Б.
Омаров М.Б.

Алматы Менеджмент Университет,

Канагатова А.М.,
д.ф.н., доцент

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ В СОВРЕМЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Аннотация. В статье авторы исследуют практику управления процессом адаптации вновь прибывших сотрудников и педагогических работников (адаптант) с точки зрения современного менеджмента в образовании.

Ключевые слова: профессиональная адаптация, управление талантами, университет, адаптант, тренды в HR политике вузов, корпоративная культура в университете

Актуальность темы исследования. В данной статье рассматривается механизм профессиональной адаптации адаптантов, это сегодня - трендовое направление в современной HR политике университетов. Создание благоприятных условий для вхождения в профессиональное русло адаптацией на новом месте является дискуссионной, требуется разработка современных hr-технологии для адаптации сотрудников и ППС в образовательных учреждениях, необходим аудит системы адаптации персонала, исследование процессов адаптации работающего персонала к новому функционалу и должности.

Проблематика. В последние годы изменился образовательный ландшафт университетов, сегодня университеты изменились существенно. Конкурентное преимущество университетов – кадровый потенциал, в лице сотрудников, преподавателей, менеджеров. Управление процессом адаптация - одна из самых сложных и эмоционально затратных областей исследований, расположенная на стыке различных областей знания. Профессиональную адаптацию в разных

ракурсах изучают в менеджменте, социологии, педагогике, психологии, экономике. Адаптация сотрудников/преподавателей является продолжением процедуры отбора сотрудников/преподавателей в университет. Следовательно, адаптация является одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов университета.

В большинстве университетов применяются базовые программы адаптации по сопровождению нового сотрудника в адаптационный период. Обычный формат адаптации в вузах: работники отдела кадров, заведующий кафедрой представляет нового сотрудника/преподавателя с коллективом, правилами вуза специальный отдел отвечает за знакомство с правилами техники безопасности, показывают инфраструктуру. Затем преподавателя знакомят с представителями учебной части вуза, затем чаще всего про него забывают.

Теоретический подход к адаптации. Существует общепринятое определение понятия «адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на

постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [1]. В психологии нас заинтересовало необихевиористское определение адаптации. Г. Айзенка и его последователи определяют адаптацию: как «состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается» [2]. В современной HR политике В. Волина выделяет два вида адаптации: адаптацию сотрудника/преподавателя в новой должности; адаптацию сотрудника/преподавателя к понижению в должности [3]. Исследователи Е.Б. Мудрова и В.И. Легостаева [4], указывают, что на процесс адаптации оказывают влияние следующие факторы: факторы управления процессом адаптации; факторы среды, в которой осуществляется адаптация, индивидуально-личностные факторы, связанные с особенностями адаптанта»

Исследовательский компонент. С целью выявления факторов, оказывающих влияние на реализацию процесса введения нового сотрудника в организацию было проведено анкетирование. Анкета разрабатывалась на основе модели

эмоционального благополучия в контексте профессиональной деятельности. Автор модели Питер Уорр (Peter Warr) [5] считает, что структура профессионального благополучия формируется из четырех основных компонентов: эмоциональное благополучие, стремление расти и развиваться, самостоятельность (готовность принимать решения) и компетентность. Одним из признаков того, что у организации есть проблемы с организационными обязательствами, является низкая удовлетворенность сотрудников.

В анкетировании принимали участие сотрудники/преподаватели трёх организаций образования – АО «КБТУ», АО «Университет Нархоз», AlmaU. Всего прошли опрос 62 респондентов, анкетирование проводилось анонимно.

Респондентам был предложен вопрос анкеты: «Как долго продолжается/продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы»? Были определены пять вариантов ответов, классифицированных по срокам. Порядка 62 % опрошиваемых – 38 человек, указали срок до 2-х месяцев адаптации, 20% (12 чел.) – до 3- месяцев адаптационного периода, 12% (7чел) указали длительный адаптационный срок до 6 месяцев, для 5 % участников опроса период адаптации превысил порог в один год, а оставшаяся доля опрошиваемых – 1% отметили срок до года (рис 1).



Рисунок 1 – Период адаптации участников анкетирования

Второй вопрос анкеты: «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода»? Респондентам было предложено выбрать одну из трех перечисленных причин: профессиональные обязанности, вхождение в коллектив и условия труда или добавить свой вариант ответа. Наибольшая часть из числа опрошенных - 37%, столкнулись с трудностями касательно профессиональных обязанностей, т. е. их ожидания не соответствовали требуемым и выполняемым функциям. Вторая по величине доля респондентов – 32,3% отметили сложность вхождения в коллектив, для 18% опрошенных проблемными были условия труда. Оставшаяся доля опрошенных обозначили свои сложности, с которыми пришлось

столкнуться в первые месяцы работы, среди которых «отсутствие бизнес-процессов», «отсутствие конкретно обозначенных обязанностей», «специфика отрасли». И только у 8% респондентов из общего числа участников анкетирования не возникло особых трудностей и психологических барьеров в период освоения на новом рабочем месте (рис.2). С точки зрения факторов, которые усиливают негативную адаптацию, респонденты отметили, что их «легкой» интеграции в организацию препятствовали отсутствие опыта, неуверенность в себе, недостаточные знания, различные психологические факторы.



Рисунок 2 - Сложности в период адаптации
Примечание – составлено авторами на основе анкет

Открытый вопрос: «Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?» не предполагал выбор варианта из предложенных, предоставлял полную свободу на формулировку ответа респондента. Соответственно, были получены многочисленные варианты ответов, которые мы сгруппировали по схожим признакам и получили следующие результаты: по мнению более трети опрошенных, основные трудности возникают по причине поверхностного ознакомления в процессе найма с функциональными обязанностями,

объемом работ, а также слабыми или полным отсутствием мероприятий по приобщению к выполнению работ на заданной должности работника. Четверть респондентов делают основной акцент именно на коммуникативную составляющую процесса адаптации, когда трудности возникают на фоне изменения социальной среды: новая команда, новое руководство, новая корпоративная культура, новые правила устоявшегося коллектива и т.д. По мнению остальных участников анкетирования, трудности возникают по причинам, сопряженным со сменой

сферы деятельности и её специфическими особенностями.

Следующий вопрос: «Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?», тесно связан с предыдущим вопросом анкеты. Учитывая возможность указать свои причины и сложности периода адаптации, ответы респондентов были различны. Синхронизировав ранее сгруппированные ответы по предшествующему вопросу, с текущими вариантами ответов, мы получили следующие результаты. Респонденты испытывали трудности организационно-управленческого характера: ознакомление с новой сферой деятельности, сопутствующими особенностями, новыми задачами, что требовало от вновь прибывших сотрудников собственных усилий направленных на изучение внутренних нормативных документов, организационных принципов горизонтальных связей, бизнес-зависимостей и бизнес-процессов. Также респонденты учитывали сложность готовности принять, приспособиться к новым

условиям для обеих сторон, как для «старого коллектива» так и для «новичка». Это сложный процесс взаимоотношений, двусторонняя настройка и умение идти на компромисс. В профессиональной и социальной направленности адаптации «новички» зачастую обращались за помощью к коллегам и непосредственным руководителям.

Полученные ответы на вопрос «В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?» можно в равном соотношении разделить на две категории. Сотрудники первой категории не сталкивались с какими-либо сложностями, для персонала второй категории имели место проблемные ситуации в большей степени приходящиеся на период адаптации.

Одним из наиболее важных, в рамках исследования проблем адаптации, респондентам был задан вопрос: «Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?» Данный вопрос предполагал выбор ответа из четырёх предложенных, в зависимости от срока и были получены следующие ответы (рис. 3)

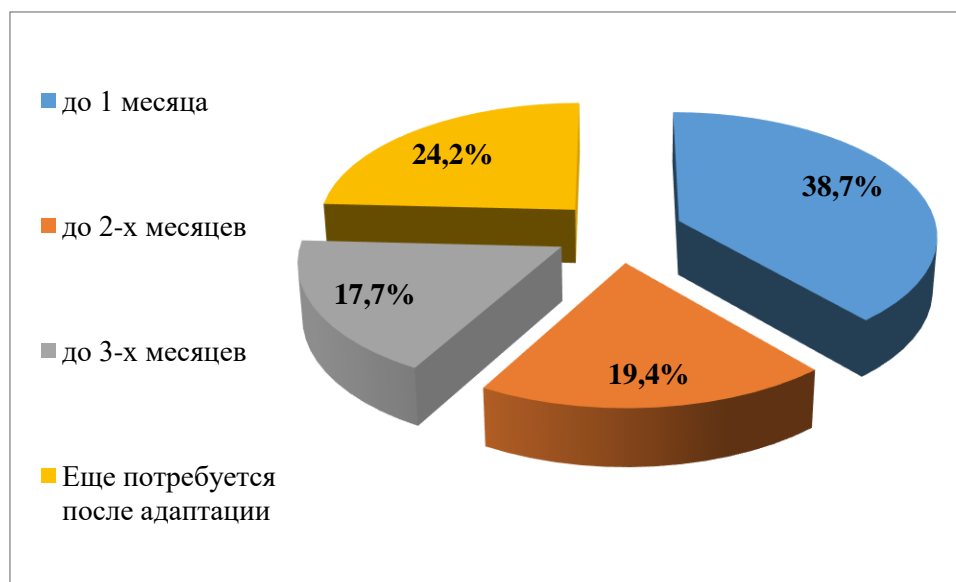


Рисунок 3 - Потребность адаптантов в поддержке коллег
Примечание – составлено авторами на основе анкет

Как видно из представленной диаграммы, 39 % опрошенных считают, что в большей степени помощь коллег необходима до 1 месяца, 24% полагают оптимальным срок до 2-х месяцев, по мнению 18% участников опроса, наиболее приемлемым

определили 3-месячный срок, 19% сотрудников заявили о более продолжительном сроке, покрывающим период адаптации.

Ответы на вопрос: «В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?»,

расположились почти в таком же долевым соотношении, как в предыдущем вопросе. Период, на который, по мнению опрашиваемых, требуется помощь коллег, в равной

мере соизмерим с укреплением и повышением собственных профессиональных навыков (рис 4).

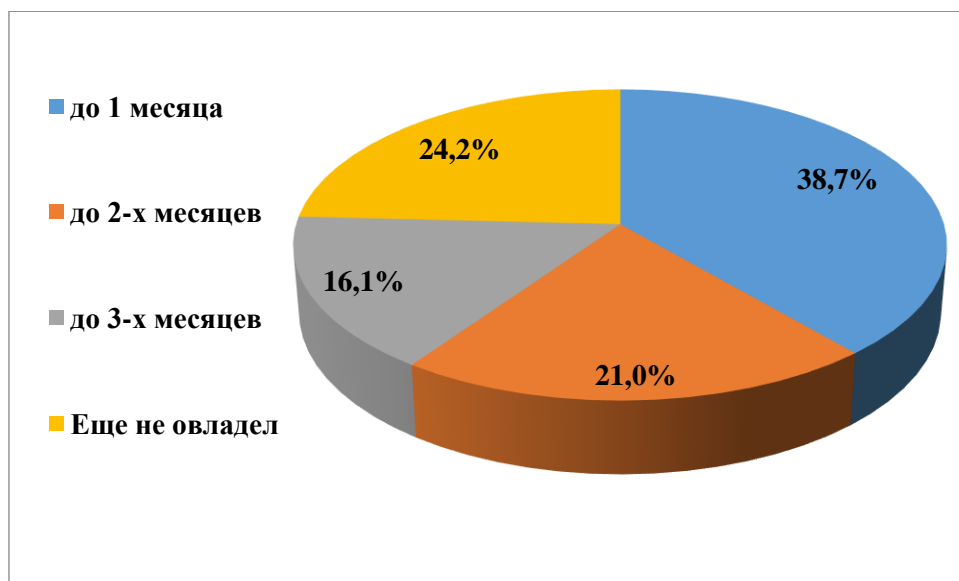


Рисунок 4 - Период овладения профессиональными навыками адаптантами
Примечание – составлено авторами на основе анкет

Вместе с тем было важно выяснить, «возникали ли конфликты между новыми сотрудниками и их руководителями или коллегами?», и какова природа и характер конфликтов. Результаты опроса были следующие: большинство респондентов 86 % не имели конфликтных ситуаций; 8 %, опрошенных сообщили, что конфликты с коллегами происходили в рабочем процессе при взаимодействии с другими подразделениями, а для 6 % конфликт с руководителями имел место и в большинстве случаев по финансовым вопросам (выплата премий, бонусов).

Вопрос: «Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?» был наиболее важен для анкетирования, являлся открытым и не предлагал вариантов ответа для выбора. Ответы ре-

спондентов можно разделить на два основных направления: первое – это поддержка и помощь коллег и руководителя, второе – закреплённое наставничество из числа коллег. Респонденты утверждают, что помощь коллег и руководителя крайне необходима именно на интегративной стадии адаптации, когда необходимые знания и навыки постепенно приобретаются, расширяются и совершенствуются.

В процессе опроса мы предложили респондентам также оценить своё видение дальнейшего продвижения внутри компании и профессиональному росту. Были получены абсолютно равные результаты 46,8% по каждой из двух категорий: «очень интересно» и «пока трудно оценить». Третий вариант из предложенных трёх: «не интересно» выбрали 6,5% респондентов (рис.5).

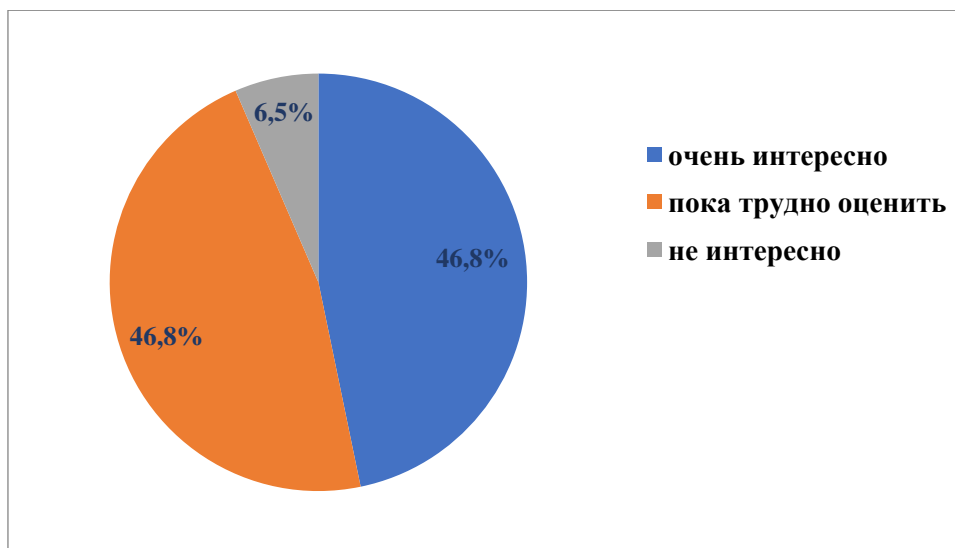


Рисунок 5 – Заинтересованность сотрудников в дальнейшем росте в компании
Примечание – составлено авторами на основе анкет

На такое соотношение голосов к категориям, конечно оказывает влияние личный накопленный опыт респондентов,

направление адаптации: первичная или вторичная адаптация, занимаемая должность, ожидания и амбиции, а также их возрастная структура (рис 6).

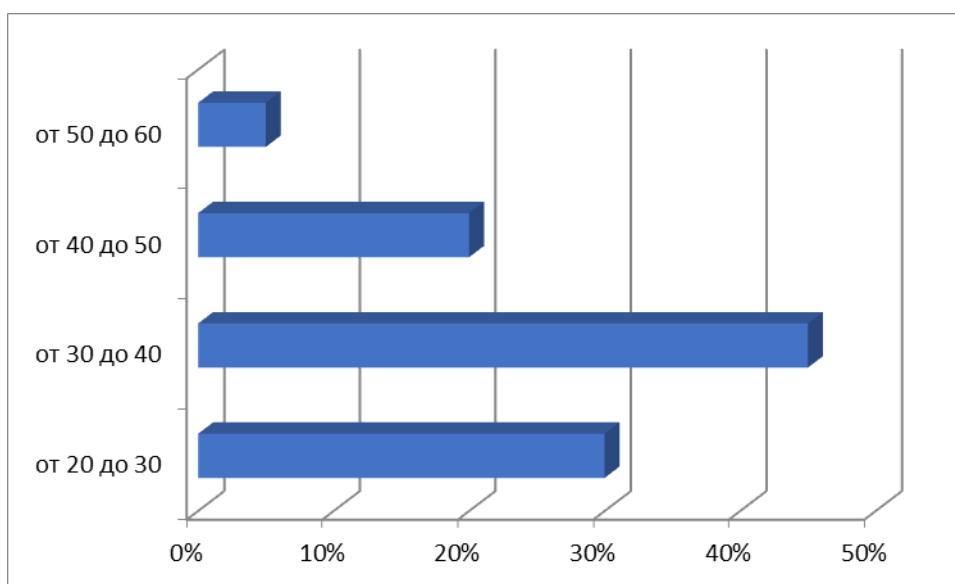


Рисунок 6 – возрастная категория анкетированных
Примечание – составлено авторами на основе анкет

Поскольку в состав респондентов входил как персонал с первичной, так и вторичной адаптацией, их ответы на распространённую анкету были разными. Стоит предположить, что часть сотрудников/преподавателей в возрастном диапазоне от 20 до 30 лет представлена недавними выпускниками учебных заведений, и вполне естественно, что они могли испытать определенные трудности в адаптации к новому

рабочему месту. Эти трудности включают в себя отсутствие практических профессиональных навыков, отсутствие навыков общения с клиентами, коллегами и руководством.

Заключение. Подводя итог проведённого исследования, можно сделать следующие выводы:

Процесс	адаптации
сотрудников/преподавателей	в

университете является двусторонним и каждая из сторон: организация и сотрудник, должны быть в равной степени заинтересованы в успешной реализации. Адаптационный период один из сложных психологических процессов, во время которого работник вступает в новые трудовые отношения в коллективе. Это реакция субъекта на изменения условий его трудовой жизни. Управлять этой реакцией можно, если определить её основные задачи: упростить процесс интеграции новой группы коллег, снизить уровень тревоги и уменьшить недоверие, повысить удовлетворённость работой. Важно помочь сотруднику/преподавателю адаптироваться к новому рабочему месту, преодолеть стресс, укрепить самооценку и повысить уверенность в себе и в своей профессии; тем самым улучшая качество трудовой жизни и повышая благосостояние персонала.

Необходимо признать, что в университетах отсутствует системный подход в осуществлении адаптации, который в основном носит стихийный характер. Университетам необходимо комплексная работа по эффективной адаптации: анализ рабочего места и привыкания вновь прибывших сотрудников к организационным условиям организации, новому месту работы, к новому коллективу, разработка функций участников адаптационного процесса, адаптационной программы, отбор пула коучеров, разработать этапы адаптации, их продолжительность, назначить ответственных за этапы адаптации, обозначить задачи адаптации, разработать критерии оценки прохождения этапов, подготовить документы и материалы для каждого адаптанта. HR службе надо иметь инструменты адаптации: книгу сотрудника/преподавателя, план вводного адаптационного курса, аттестационную карту, бланки отчетов, аттестации сотрудников по результатам испытательного срока, общая оценка.

Вновь прибывшему сотруднику/преподавателю важно легко интегрироваться в университетскую среду, университет предоставляет различные возможности для карьерного роста, профессионального развития и повышения квалификации. С самого начала руководитель подразделения проводит еженедельные беседы с адаптантом, интересуясь трудностями, которые у него возникают, его успехами, предоставляет оценку работы в HR, снижает уровень тревожности и неуверенности, испытываемых адаптантом. Обычно тревожность и неуверенность означают боязнь провалов в работе, неуверенность в коммуникациях.

В этой связи особо актуальными на сегодняшний день являются задачи повышения функций HR в организациях образования, с целью улучшения качественного и количественного потенциала работников образовательной сферы. Управления персоналом университетов — это стратегический и последовательный подход для управления наиболее ценными активами организации образования. Обычно руководство университетов не придают особого значения адаптационной политике. Правильная адаптация сотрудников/преподавателей может быть финансово выгодной для университета, ведь за короткий срок можно достичь максимальной эффективности от сотрудника/преподавателя при его успешной адаптации. Правильно проведенный процесс адаптации оказывает положительное влияние на формирование позитивного отношения работника к выполнению своих повседневных обязанностей. Соответственно, увеличиваются гарантии, что вновь принятый на работу работник должным образом адаптируется к работе, а это имеет решающее значение для повышения эффективности и дальнейшего прогресса и развития организации.

Источники:

1. Ежукова Ирина. Трудовая адаптация сотрудников, 2018
<https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-adaptatsiya-sotrudnikov>
2. <https://studopedia.info/4-98558.html>
3. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре / В. Волина // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. № 5.
4. Зеленская А. М. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере ОАО «РЖД») // Молодой учёный. — 2016. — №10.
https://www.sgu.ru/sites/default/files/textdocsfiles/2014/02/27/sbornik_adapt._3.pdf
5. Бондарева, Е. П., Сергеев, С. А. (2016) «Факторы профессиональной адаптации молодых преподавателей вуза» (на примере Кемеровского института (филиал) Российского Экономического Университета им. Г. В. Плеханова; Университета им. Ибрагима Чечена в г. Агры, Турция.
6. Warr P. How to Think About and Measure Psychological Well-being. In: M. Wang, R.R. Sinclair, L.E. Tetrick (Eds.), Research Methods in Occupational Health Psychology: Measurement, Design and Data Analysis. New York: Psychology Press/Routledge, 2013.

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: стратегия, системы стратегического планирования, стратегия компании, стратегические направления, критерии выбора стратегии, ресурсы

В данной статье рассмотрены налаживание процедур формирования стратегий и стратегических планов методом включения официальной системы стратегического планирования на предприятии. Показана модель системы стратегического планирования, с тремя основными подсистемами и четырьмя вспомогательными подсистемами. Основные подсистемы включают в себя принятие решений, стратегический контроль и управление изменениями. Вспомогательными являются расчетно-аналитические, организационные, кадровые, методики подсистемы, управление стратегическим планированием.

На смену долгосрочному планированию в 1960 годах пришла концепция стратегического планирования, но к этому моменту многие предприятия в разы увеличили как свои масштабы, так и свои множественные трансформации. В конечном итоге, так называемые методики корпоративного управления не работали или же не удовлетворяли руководителей предприятий. В конце 1970 годов появились одни из первых работ, которые были посвящены проблеме стратегического планирования в предприятиях. В 1980 годах внедренные системы стратегического планирования в предприятиях подверглись критике и были реформированы, но и потребность в систематическом налаживании процесса разработки и контроля выполнения стратегий и стратегических планов не сгинула [1].

Т.Фордом стратегическое планирование было определено, как управление изменениями основанный на исследованных данных, а также на аналитических изучениях процесс принятия решений,

уточняющий сторону развития предприятия [1]. Д.Фог подтвердил данную мысль спустя несколько десятков лет: «Стратегическое планирование – это не вещь-в-себе. Сущность его состоит в непрерывных интенсивных изменениях внутри организации» [2]. Во время стратегического планирования складываются стратегические направления и целевая бизнес-модель, активизируются и катализируются перемены в структуре и бизнес-процессах предприятия. Разработка стратегий и стратегические планы теряют свой смысл, если у руководства предприятий нет в планах каких-либо перемен. Разрешить ряд основных проблем развития и прийти к переходу деятельности в новое и качественное состояние получится лишь путем координальных изменений во всех структурных, организационных и функциональных характеристиках предприятия.

На сегодняшний день стратегическое планирование – одни из сложных процессов, который включает все степени иерархии компании, все подразделения, планы и проекты. Все они рассматриваются, как в совокупности, так и каждый по отдельности. В основном многие казахстанские предприятия после кризиса (2008-2011) активно стали заниматься стратегическим планированием, но, если верить исследованиям, у многих из них возникают трудности с системной организацией этого процесса. В связи с вышеизложенным, цель данной статьи в том, чтобы продемонстрировать общий путь к налаживанию процесса стратегического планирования на предприятии [3]. В статье

показана модель стратегического планирования на предприятии, дано ее краткое описание.

Модель стратегического планирования в предприятии

Процесс контроля и разработки исполнения стратегий и стратегических планов обязана быть согласно с инновационными стереотипами стратегического планирования, на дне которой лежат такие положения как:

1. *Стратегические управленческие решения.* Решения о предстоящем ориентированы на устранение существующих стратегических проблем и утверждаются на основании стратегической логики роста организации, с учетом воздействия внешних причин.

2. *Управление изменениями (переменами).* Перемены в первую очередь ориентированы на модель хозяйственной деятельности. Процесс осуществляется в соответствии с программами, стратегическими планами, проектами, повышением квалификации и мотивированием сотрудников, и

моделью финансовой работы. направления и задачи перемен устанавливаются стратегией развития, в недрах которого план роста событий.

3. *Стратегический контроль.* Составляет из 6-ти ключевых областей: основные ресурсы, бизнес модель, корпоративная культура, мотивирование руководителей, стратегические предложения и обстоятельства внешних условий. Стратегические решения, планов, стратегий и проектов проводятся по итогам стратегического контроля.

В предприятиях суть инновационной концепции стратегического планирования формулируется таким образом: «стратегические решения – управление переменами – стратегический контроль». В этой связи система стратегического планирования на предприятии основывается на основных трех подсистемах: принятия решения, управления изменениям и стратегического контроля. Каждая из подсистем выражена специфическими бизнес-процессами [4].



Рисунок 1 - Подсистема принятия стратегических решений [10]

Процесс стратегического планирования поддерживается расчетно-аналитической, организационной, кадровой, методическими подсистемами и подсистемой управления стратегическим планированием. В этой связи, система стратегического планирования является

общие основные и вспомогательные подсистемы, которые позволяют полностью осуществить объекты и задачи стратегического планирования.

Культура планирования и контроля - это общая позиция и техники для организации и воплощения процедур

планирования и контроля, а также стратегия как курс действий, которым руководствуются участники этих процессов [4]. Культура планирования должна быть ориентирована на прогнозирование и прогнозирование будущего.

Подсистема одобрения стратегических решений – это база правил и процедур для обнаружения и анализа важных моментов стратегического

развития, подготовки и одобрения решений, направленных на будущее предприятия.

Группа лиц, которые несут ответственность за проведение поиска и анализа управленческих проблем, сам поиск и аналитика проблем, аналитические, эмпирические и коллегиальные процессы решения вопроса – это компоненты подсистемы принятия решений (рис. 1).

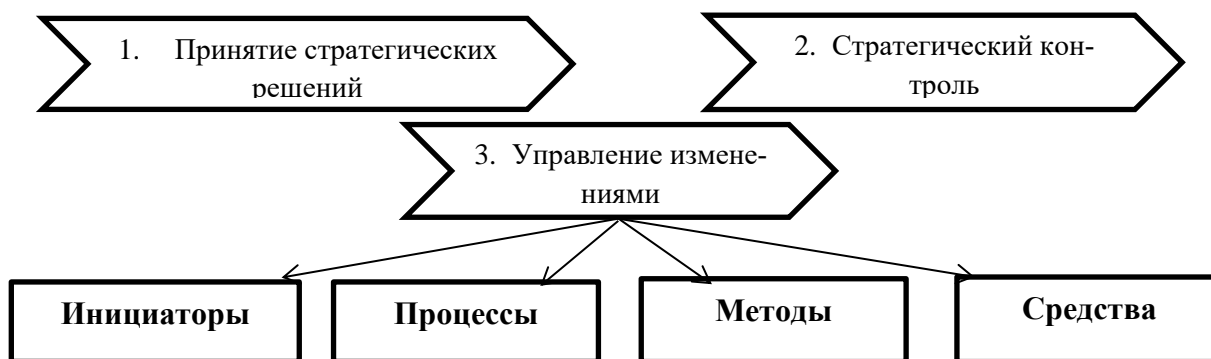


Рисунок 2 - Подсистема управления изменениями [10]

Соответственно, подсистема управления изменениями представляет собой набор процессов, методов и средств, с помощью которых, в рамках планов процессов стратегического планирования, разрабатываются проекты и программы для внесения изменений в структурные и функциональные характеристики предприятия (рис. 2).

Следующий компонент подсистемы управление изменениями - это методика управления рисками и управления проектами, а также формирование проекта для всех мероприятий по стратегическому планированию и организационно отдельный проектный офис. Управление рисками - это процесс, который применяется по отношению к стратегическому управлению, а также стратегическому планированию ориентирован на обеспечение убежденности в осуществлении стратегических целей методом выявления и контроля причин риска с учетом выгодного уровня общих рисков [5].

Проектный офис стратегического планирования - это временная структура, созданная для осуществления идеи по

формированию корпоративной стратегии и стратегических планов стратегических бизнес-идей в соответствии с годовым графиком деятельности высших руководящих органов предприятия. Нужда в создании проектного офиса заключается в привлечении к процессу планирования топ-менеджеров, владельцев, сторонних групп, специалистов и резиденты иных интересующихся сторон, те кто могут повлиять на создание и осуществление стратегии развития. [6].

В начале 1970-1980 гг., сформировалась идея стратегического развития. Первые из определений говорят, что стратегический контроль — это система, позволяющая руководству проводить оценку актуальности стратегии, насколько были достигнуты стратегические цели и определять проблемные зоны своевременно. Стратегический контроль – позволяет отслеживать за изменениями основных параметров, на основе которых были структурированы гипотезы, были выбраны стратегические аналоги, определены направления и задачи, а также определена корпоративная стратегия [8].

Основа стратегического контроля. Для стратегического контроля применяется задумка развития, корпоративная стратегия, стратегические планы стратегических хозяйственных центров, экономические прогнозы, отчет об итогах стратегического анализа, предполагаемые сценарии, а также набор проектов и программ, с помощью которых стратегия осуществляется в работе. В меньшей степени следует сосредоточить внимание на сравнении данных стратегического финансового предложения с итогами операционной работы [9].

Эффективность процессов стратегического планирования. Данная задача является вспомогательной для стратегического планирования. Но поскольку организация этого процесса основана на методологии управления проектами, следует обратить внимание на такие моменты, как руководство процедурой стратегического планирования, качественная работа руководства и сотрудников проектного офиса, разделение ответственности между начальством за осуществление стратегических целей, долгосрочных планов и проектов, система управления бонусами начальства и сотрудников за выполнение стратегических целей, долгосрочных программ и проектов, порядок структурирования бонусного фонда по итогам года благодаря доле стоимости, созданной в результате исполнения стратегии, процесс контроля уровня общего риска и уровней риска по областям управленческой ответственности.

Расчетно-аналитическая подсистема создана для снабжения членов процесса стратегического планирования свежей, правильной и актуальной информацией об изучаемых фактах и явлениях в сторонней и внутренней среде предприятия. Расчетно-аналитическая подсистема представляет собой общую картину информационных технологий, систем, ресурсов, которые дают полностью осуществить цели и задачи стратегического планирования. Цели и задачи информационно-аналитической подсистемы не заканчиваются вспомогательными параметрами,

связанными с простым сообщением, выходят далеко за рамки структурирования управленческой отчетности. [10].

Финансово-экономическое моделирование в пределах процедуры стратегического планирования ссылается именно на содержание банка моделей. Исследование и предположение динамики рынка и отрасли осуществляется на основе моделей этого банка. Специалисты стратегического планирования находят новые алгоритмы и проекты, проводят эксперименты их применимости и используют их при аналитике и предположения внешней среды и формировании финансового прогноза.

Система одобрения решений (в дальнейшем именуемая СПП) представляет собой набор процедур и программных и аппаратных средств, которые предназначены для обработки внешних и внутренних данных и, таким образом, обеспечивают анализ проблем и подготовку управленческих решений [11].

Методологическая подсистема стратегического планирования нацелена на отбор, подготовку и осуществление стратегической информации во время стратегического планирования [12].

В заключении при разработке ССП необходимо выявить и учесть конкретные описания системы корпоративного управления, которые будут конкретно влиять на структурные и функциональные инструменты процесса стратегического планирования. Организационная и кадровая подсистема призвана создать четкую организационную схему стратегического планирования во всех управленческих бизнес-процессах, происходящих на разных уровнях корпоративного управления. Разница между организационной и кадровой подсистемой и подсистемой управления стратегическим планированием заключается в том, что первая обеспечивает структурную и функциональную основу для второй. Другими словами, первый обеспечивает организационные и человеческие ресурсы для второго. Организационно-кадровая подсистема — это совокупность организационных и кадровых видов поддержки, которые позволяют организо-

вать процесс стратегического планирования благодаря использованию специальных организационных форм построения пред-

приятия, создания проектного офиса, оказания консультационной поддержки и поддержания выдающейся философии управления [13].

Источники:

1. Форд Т.М. Стратегическое планирование — это миф или реальность? Взгляд генерального директора // Долгосрочное планирование. 1981. 14, №6. Страницы 9-11.
2. Взгляд генерального директора // Долгосрочное планирование. 1981. 14, №6. Страницы 9-11.
3. Магданов П.В. Генезис концепции стратегического планирования в условиях изменения технологических структур // Вестник Пермского университета. Специалист. релиз. 2012. с. 107-118.
Магданов П.В. Проблемы теории и практики стратегического планирования. Пермь, 2013. 244 с.
5. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорации. Часть 1. Генезис концепции стратегического планирования. Пермь, 2012. 252 с.
6. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорации. Секция 2: Современная концепция стратегического планирования. Пермь, 2013. 277 с.
7. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в США производственных корпораций (опыт развития и новые явления). М., Наука, 1990. 200 с.
8. Шешукова Т.Г., Колесен Е.В. Экономический потенциал предприятия: сущность, составляющие, структура // Вестник Пермского университета. Многосерийный телефильм Экономика. 2011. 4. С. 118-127.
9. Берг Н. Стратегическое планирование в конгломератных компаниях // Harvard Business Review. Май и июнь. С. 79-92. 8. Король Б. Р., Килланд Д. Дж. Стратегическое планирование и политика. Н.Ю., 1976. 376 с.
10. Лоренц П.И., Ваниль Р.Ф. Системы стратегического планирования. Энглвудские скалы (Нью-Джерси): Прентис Холл, 1977. 364 с.
11. Минцберг Х. Рост и упадок стратегического планирования: роль планирования, составления графиков, бесплатной доставки и переупаковки в Prentice Hall International. Н.Ю., 1994. 480 с.
12. Оскасио В., Джозеф Дж. Рис и падение - или преобразование? Компания General Electric, 1940-2006 гг. // Долгосрочное планирование. 2008. 41. С. 248-272.
13. Тиллес С. Компания по стратегическому планированию / Бостонский трастовый депозитный фонд. Бостон, доктор, 1964.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
АУТСОРСИНГА В РК**

Ключевые слова: конкурентная среда, конкурентоспособность, бизнес-процесс, издержки.

Рост напряженности рыночной конкурентной среды требует от руководства предприятий постоянного совершенствования технологии управления бизнесом с целью снижения затрат, сокращения всех непроизводительных расходов и модернизации и реорганизации неэффективных рабочих и бизнес-процессов. Это во многом определяет направление управленческих действий, которые должны быть направлены на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов субъекта бизнеса для дальнейшего их вовлечения в процесс достижения цели. Изменения в технологиях управления должны быть направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, поскольку любое конкурентное преимущество достигается за счет знаний, навыков и креативных решений, реализуемых в целях повышения эффективности бизнес-процессов [1].

Универсального алгоритма создания систем эффективного управления предприятиями не существует, однако можно разработать общие принципы построения систем управления бизнесом. Аутсорсинг является одним из самых передовых методов построения систем для эффективного управления бизнес-процессами предприятия, снижения административных и транзакционных издержек, повышения производительности, получения доступа к имеющимся на рынке активам и снижения стоимости поставок и т.д.

Аутсорсинг как особая форма деловых отношений порождает новый тип управления бизнес-процессами, некоторые

элементы которых имеют устоявшиеся стереотипы и требуют использования качественно новых управленческих подходов в целях повышения их эффективности. Он позволяет сформировать новые подходы в определении последовательности организационных решений, направленных на повышение оптимизации схем управления бизнес-процессами. Суть аутсорсинга состоит в том, что он заключается в передаче некоторых ранее самостоятельно реализуемых на предприятии функций аутсорсинговой организации которая ведет внешнее управление бизнес-процессами. Переход на внешнее управление бизнес-процессами зачастую вызвано потребностью руководства субъекта бизнеса в формировании эффективного управленческого воздействия на ряд наиболее трудоемких процессов, например, совершения покупки и других для получения желаемого экономического результата или обеспечения стабильности рыночной позиции [2].

Таким образом, аутсорсинг бизнес-процессов - это передача отдельных ключевых управленческих функций субъекта бизнеса сторонней организации. К таким функциям относятся управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика могут быть переданы на аутсорсинг.

Аутсорсинг бизнес-процессов в казахстанской практике явление достаточно новое, но динамично развивающееся. На сегодняшний день в Казахстане работает 406 субъектов бизнеса,

предлагающих целый ряд отдельных услуг аутсорсинга и управления бизнес-процессами.

В структуре бизнес-субъектов, предлагающих услуги аутсорсинга,

приведенной на рисунке 1 доминируют компании предлагающие правовой и юридический виды услуг.

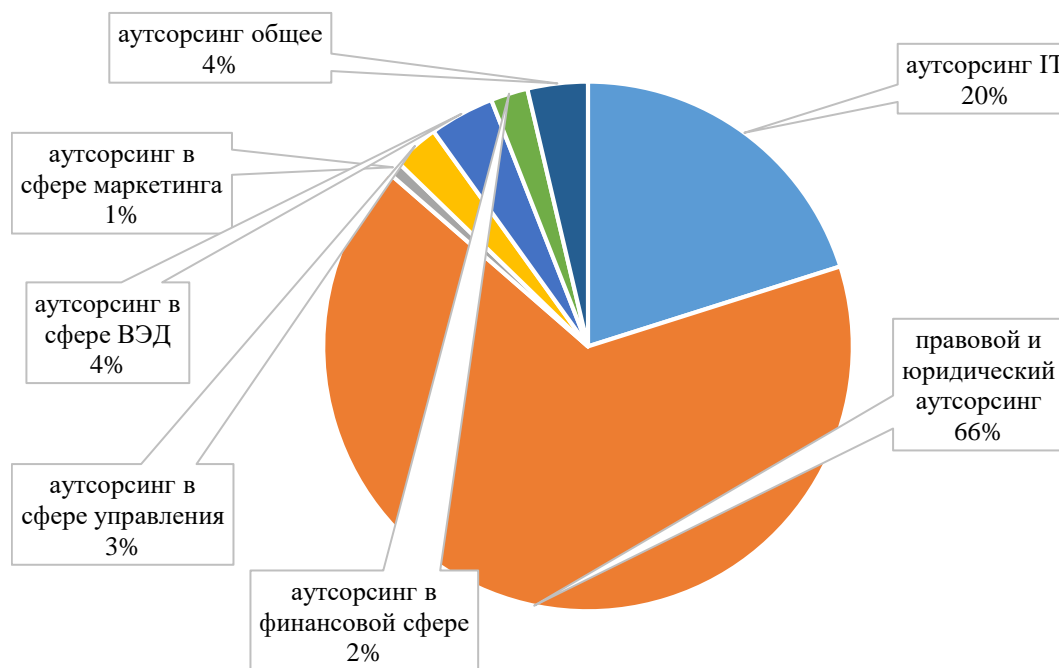


Рисунок 1 – Структура субъектов бизнеса Казахстана, предлагающих услуги аутсорсинга по состоянию на 1.01.2019 [3]

Исходя из структуры субъектов бизнеса Казахстана, предлагающих услуги аутсорсинга приведенной на рисунке 1 следует, что наибольшее количество предлагает правовой аутсорсинг (66% - 234 субъекта бизнеса), несколько уступает ему в предложениях аутсорсинг в сфере ИТ услуг (20% - 71 субъект бизнеса), а наименьшее количество субъектов бизнеса, предлагающих финансовый аутсорсинг составляет всего 2% или количественно всего 8 фирм.

Количественная ограниченность отечественных фирм, предоставляющих услуги финансового аутсорсинга состоит в том, что например большинство субъектов крупного бизнеса прибегают к услугам международных аудиторов и международных аудиторских компаний, а необходимости в услугах финансового аутсорсинга у субъектов среднего и малого бизнеса не возникает вследствие того, что автоматизация учета и прочих финансовых операций позволяет обеспечивать

прозрачность их совершения и максимально быстро на уровне специалистов предприятия выявлять и решать проблемы самостоятельно. В ряде случаев малые и средние предприятия прибегают к услугам ведения бухгалтерского, налогового или управленческого учета, который не требует управления, а состоит в правильности отражения операций и формирования отчетности.

Поэтому в казахстанской практике аутсорсинг распространен в сфере кадрового управления и используется в целях оптимизации затрат, направленных на управление персоналом. В этой области он наиболее распространён в практике управления кадровым потенциалом в сфере нефтегазодобывающей отрасли, что характерно не только для предприятий Казахстана, но и России. Нефтегазодобывающая отрасль это на сегодняшний день наиболее продвинутая сфера деятельности по применению

аутсорсинга не только в кадровом управлении, но и в управлении бизнес-процессами. В частности, в компании АО «КазМунайГаз» стратегическая трансформация которой осуществляется в настоящее время аутсорсинг используется не только в оптимизации кадрового управления, но и в ряде производственных процессов управления отдельных дочерних субъектов компании, осуществляющих переработку и сервисное обслуживание объектов нефтедобычи [4].

Использование аутсорсинга бизнес-процессов в сфере нефтедобычи, как и в других отраслевых субъектах бизнеса продиктовано тем, он может не иметь ограничений по времени, а также фиксированного бюджета и позволяет передачу ключевых функций, которые являются экономически жизненно важными или управление в отдельных подразделениях в которых предполагаются какие-либо нововведения [1].

Рост сфер применения услуги, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями стабильно развивается сегодня это и рекламный бизнес, и предоставление линейного персонала, и бухгалтерский учет.

В сфере предоставления аутсорсинговых услуг растет число иностранных компаний. Одной из них является холдинг Elite, работающий на рынке Казахстана с 1997 года, который в своей структуре сотрудничает сегодня с более 90% современными казахстанскими предприятиями, которые как минимум используют аутсорсинг для одного бизнес-процесса.

Практика деятельности холдинга Elite показывает, что, например, передав работу кадрового специалиста надежному подрядчику, казахстанской компании удастся сэкономить более полутора миллионов тенге в год.

Расчет прост: базовая стоимость аутсорсинга персонала составляет 200000 тенге в месяц или 2400000 тенге в год.

Кажется, что при найме работника с зарплатой 200000 тенге на те же 2400000 тенге в год владельцы бизнеса не всегда учитывают скрытые расходы работника в

государстве. И здесь необходимо учитывать косвенные затраты, например, налоги - 860740 тенге в год, а также оплату расходов на обучение - 300 000 тенге.

Для работы работнику необходимо рабочее место, которое обходится работодателю примерно в 180000 тенге в год. Содержание рабочего места (уборка, техническое обслуживание оборудования), оплата услуг связи и коммунальных услуг, частичные расходы на учет, оплата больничных листов составит 594000 тенге в год.

Таким образом, экономия компании при использовании кадрового аутсорсинга составит 1934740 тенге на одного специалиста. В то же время в пакет услуг HR-аутсорсинга может входить более десяти услуг: от формирования кадрового резерва до организации корпоративных мероприятий. Аутсорсинг отдельной функции или процесса снижает их стоимость до 50% [5].

Этот показатель зависит от сложности, технологии, масштаба, опыта и репутации подрядчика, но при этом аутсорсинг помогает компаниям повысить производительность компании (например, прибыль, план продаж и т. д.) на одного сотрудника. Привлекая персонал через компании-поставщики, работодатели избегают юридических рисков и не нарушают утвержденный штатный график сотрудников.

Среди других преимуществ таких услуг:

- возможность работы в регионах республики без открытия филиала или представительства;
- нет претензий со стороны проверяющих органов;
- использование аутсорсинга поможет укрепить компанию без серьезных структурных и кадровых изменений;
- для организаций, привлекающих иностранный персонал, аутсорсинг является решением вопросов локального контента и наличия квот [6].

Аутсорсинг имеет и другие преимущества. Компании-провайдеры, предоставляющие аутсорсинговые услуги, несут ответственность за качество, поэтому

они заинтересованы в постоянном повышении уровня профессиональных знаний своих сотрудников. Благодаря этому клиенты получают бесперебойное обслуживание от опытных специалистов, поскольку провайдеры не уходят в отпуск, по указу и не берут отпуск по болезни. Более того, аутсорсинг частично устраняет необходимость увольнения сотрудников и связанные с этим риски. Передача функций и процессов поставщикам делает компанию более гибкой. Если экономическая или рыночная ситуация в стране меняется, организация легче адаптируется [7].

Аутсорсинг облегчает структуру компании, позволяя перестраивать ее по мере необходимости без серьезных затрат.

Решению об использовании аутсорсинга в управлении бизнес-процессами предшествует глубокий и точный анализ.

Анализ проводится в двух направлениях.

Первое направление анализа включает оценку эффективности процесса (проводится с точки зрения качества продукции и удовлетворенности клиентов и т.д.).

Второе направление анализа включает оценку эффективности процесса (с точки зрения времени процесса и его этапов, стоимости процесса и его отдельных операций).

Исследования предполагают ранжирование бизнес-процессов по следующим критериям:

- важность;
 - проблема;
 - возможность и стоимость изменений [8].
- В рамках бизнес-процессов оцениваются компетентность, ответственность, авторитет и качество выполнения работ подразделением. В ходе проведения анализа важно определить:
- какие подразделения будут участвовать в данном процессе;
 - уместность операций конкретного подразделения;
 - оценить вклад единицы в каждый процесс;

- оценить ответственность каждого блока за процесс в целом и за конкретную операцию;

- оценить целесообразность распределения ответственности.

Результаты анализа позволяют сделать необходимые выводы и составить проект мероприятий, направленных на предотвращение несоответствий или принятие решения об аутсорсинге.

В ходе анализа бизнес-процесса могут быть выявлены следующие недостатки:

- несоответствие результатов требованиям потребителей [9, с. 155];
- чрезмерную длительность процесса;
- нерациональные затраты ресурсов;
- повторение функций различных организационных подразделений;
- дублирование или отсутствие ответственности;
- ненужные или отсутствующие ссылки между исполнителями;
- ненужные или отсутствующие документы и информация;
- пробелы, несогласованность работы на этапах;
- неиспользуемые выходы [10, с. 79].

На основании проведенного анализа разрабатывается система мер по устранению недостатков в бизнес-процессах.

Причинами использования аутсорсинга в управлении бизнес-процессами субъектами бизнеса являются:

- возможность получения и доступность использования новых знаний;
- снижение затрат;
- возможность ускорения и выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества сервиса, продукции или услуг, предоставляемых на рынок;
- обеспечение трансформации бизнеса или технологий;
- получение возможности капитализации активов;
- возможность повышения качества управления бизнес-процессами;
- реструктуризация бизнеса (слияние или поглощение) и т.д. [11]

Из перечисленных причин использования аутсорсинга в управлении

бизнес-процессами субъектами бизнеса, которые считаются типовыми, отношения, возникающие в необходимости привлечения аутсорсинговых компаний руководителями казахстанских компаний более предметно продиктованы следующими обстоятельствами:

- возможностью и желанием сориентировать и сконцентрировать свою деятельность только на том, что компания может делать лучше других, поэтому привлечение внешнего руководства направлено прежде всего на получение возможности сохранения особой конкурентной позиции на выбранном сегменте рынка;
- привлечение внешнего управления бизнес-процессами дает возможность повысить конкурентные преимущества по отдельным позициям компании, не теряя при этом ключевых конкурентных позиций;
- привлечь внешних исполнителей для возможности получения информации о других производителях и оценить свои преимущества на данном сегменте рынка более объективно;
- добиться снижения непроизводительных расходов и уменьшения затрат [12, с. 130].

Как показывает зарубежная практика аутсорсинг бизнес-процессов является наиболее эффективным методом повышения эффективности их управления. Развитие и рост предложений аутсорсинговых услуг не только со стороны международных иностранных компаний, но и отечественных субъектов бизнеса в сфере аутсорсинга способствует тому, что со временем в практике многих казахстанских предприятий он станет простым и обычным инструментом, с помощью которого субъекты не только крупного, но и среднего и малого бизнеса будут иметь возможность развить и усилить свои конкурентные преимущества за счет аутсорсинга бизнес-процессов. В будущем в казахстанской практике будет все больше поставщиков услуг, которые будут либо занимать небольшие ниши, либо сосредоточиваться на широком спектре задач и направлений деятельности ориентированной на управление не только

кадрового управления, но на технологические и производственные бизнес-процессы. Это особенно важно в процессе внедрения таких прогрессивных схем управления как например «бережливое производство». Этот аспект роста потребности в услугах аутсорсинга в управлении бизнес-процессами объясняется формированием казахстанского рынка аутсорсинговых услуг со стороны крупных не только иностранных, но и отечественных поставщиков. Рынок казахстанских аутсорсинговых услуг развивается и расширяется: от простой специализации в конкретной области до полной поддержки всей коммерческой деятельности клиента с помощью высокотехнологичных решений, основанных на самых современных программных и аппаратных средствах.

Таким образом, уровень развития бизнеса многих казахстанских компаний, которые плотно заняли свое место на мезоуровне и поэтому предпочитают выбирать высококвалифицированных мастеров из специализированных аутсорсинговых компаний, так как их услуги легко доступны и позволяют им максимально использовать имеющиеся у них возможности для развития своего бизнеса за пределами национального экономического рынка во многом за счет того что не упускают возможности использования аутсорсинга для управления бизнес-процессами.

Практика использования аутсорсинга бизнес-процессов в деятельности крупных казахстанских компаний в сфере нефтегазодобычи, в сфере гостиничного бизнеса, в сфере рекламной деятельности и в других направлениях экономической деятельности не только доказывает его экономические преимущества, но и позволяет предполагать, что рост предложений на рынке аутсорсинга расширит доступность к данному виду услуг для субъектов среднего и малого бизнеса. Однако доступность аутсорсинговых услуг не всегда означает обязательное получение эффекта от их привлечения и использования, поэтому, делая выбор между аутсорсингом бизнес-

процесса и его собственной реализацией, альтернативных вариантов, используя
компания должна определить алгоритмы или методы, которые включают
экономическую целесообразность оценку эффективности
в соответствии с критериями: стоимость, доход, прибыль.

Источники:

1. Милехина Л.А. Совершенствование бизнес-процессов промышленного предприятия. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-biznes-protsesov-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения 9.07.2019)
2. Шподарев П. П. Современные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятиях. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-biznes-protsessami-na-predpriyatiyah>(дата обращения 9.07.2019)
3. Услуги для бизнеса, деловые услуги в Казахстане. URL: <http://BizOrg.su> (дата обращения 9.07.2019)
- 4 Аутсорсинг персонала/ URL: <http://a16713-outsorsing-personala.html> (дата обращения 9.07.2019)
5. Бизнес с умом: аутсорсинг и аутстаффинг в Казахстане. URL: <http://kapital.kz>БизнесБизнес с умом(дата обращения 9.07.2019)
6. Иванова В.И. внедрение технологий кадрового аутсорсинга: преимущества и проблемные зоны. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-tehnologiy-kadrovogo-outsorsinga-preimuschestva-i-problemnye-zony> (дата обращения 9.07.2019)
7. Преимущества и недостатки аутсорсинга. URL: <http://scorcher.ru>art/any/SEO/border_interactions_and...(дата обращения 9.07.2019)
8. Аутсорсинг HR функций или взаимовыгодное сотрудничество. URL: <http://sber-solutions.kz>...articles...ili...sotrudnichestvo/(дата обращения 9.07.2019)
9. Нифонтов А. И., Черникова О. П. Алгоритм многоуровневой оценки эффективности управления угледобывающими предприятиями с использованием модели «затраты – выручка – прибыль» // Научные труды Института проблем комплексного освоения недр РАН. 2014. № 1. С. 154-160.
10. Кокушева Г.Я. Аутсорсинг предприятия. Караганда: Вестник КарГУ. 2018 с. 78-90
- 11.Никитенко В.С. Аутсорсинг бизнес-процессов как условие повышения конкурентоспособности компании в условиях глобализации. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-biznes-protsesov-kak-uslovie-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii-v-usloviyah-globalizatsii-1> (дата обращения 9.07.2019)
12. Коротун А. С., Булатова А. И. Использование аутсорсинга в современном бизнесе [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2014 г.). — Уфа: Лето, 2014. — С. 129-131. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/95/5779/> (дата обращения: 15.07.2019).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Ключевые слова: качество медицинских услуг, медицина, услуги

Качество предоставления медицинских услуг получает большое внимание организациями здравоохранения из-за усилившейся конкуренции на рынке. Для большинства медицинских учреждений предоставление высокого качества услуг – это самая важная часть их бизнес-стратегии. Качество услуг является первичным фактором, дифференцирующим одно учреждение здравоохранения от другого. Администраторы медицинских учреждений постоянно стараются использовать разные стратегии предоставления услуг, удовлетворяющие пациентов, и фокусируются на непрерывной оценке уровня предоставления услуг и пытаются улучшить уровень качества, который предлагают их учреждения. Проблема для организаций здравоохранения состоит в том, чтобы гарантировать и максимизировать высокий уровень услуг, т.е. того, что клиент хочет и ожидает.

ВОЗ определяет следующие задачи системы обеспечения качества медицинских услуг: «Каждый пациент должен получить такой комплекс диагностической и терапевтической помощи, который бы привел к оптимальным для здоровья этого пациента результатам в соответствии с уровнем медицинской науки и биологическими факторами; при этом для достижения такого результата должны быть привлечены минимальные средства, риск дополнительного травмирования должен быть минимальным, пациент должен получать максимальное удовлетворение от

процесса оказываемой медицинской помощи».

Максимально полным определением является следующее: «качество медицинских услуг – это свойство процесса взаимодействия врача и пациента, обусловленное квалификацией профессионала, т.е. его способностью выполнять медицинские технологии, снижать риск прогрессирования имеющегося у пациента заболевания и возникновения нового патологического процесса, оптимально использовать ресурсы медицины и обеспечивать удовлетворенность пациента от его взаимодействия с медицинской подсистемой».

Вполне справедливо, что в этом определении, как и в большинстве других, само понятие качества формулируется через условия его обеспечения и содержит целый ряд составляющих, без которых невозможно улучшить оказание медицинской услуги, включая:

- высокую квалификацию персонала;
- обеспечение надлежащей технологии;
- единство профилактической и лечебной работы;
- наличие достаточных материально-технических ресурсов и их оптимальное использование;
- обеспечение удовлетворенности непосредственного потребителя медицинской услуги, т.е. пациента.

Необходимость решения разных задач является одним из факторов, обусловивших появление различных вариантов понятия качество медицинской услуги. И в этом плане существование

множества подходов к определению качества оказания медицинской услуги является не только оправданным, но и необходимым, так как в совокупности они образуют определенную систему показателей, каждый из которых имеет свою область применения.

Следовательно, и при оценке качества медицинских услуг могут быть использованы различные подходы. Изучение качества возможно как с позиций процесса оказания медицинской помощи, так и с позиции сферы потребления медицинской услуги. В самом деле, если медицинскую помощь оказывают квалифицированные врачи в условиях, отвечающих всем требованиям научно-технического прогресса, то при прочих равных, и результат будет наилучшим, т. е. уровень качества будет наивысшим.

Такой взгляд перекликается с тремя аспектами качества медицинских услуг:

- качество структуры (организационно-техническое качество ресурсов: материально-техническая база, обеспеченность кадрами и т. д.);
- качество процесса (верный диагноз, выбор адекватной технологии лечения, соблюдение норм и стандартов, принятой тактики лечения);
- качество результата (эффект от проведенных мероприятий) [1].

В конце прошлого века произошли фундаментальные экономические и социальные изменения во всех сферах, в том числе и медицинской, процесс которой в Казахстане продолжается до сегодняшнего дня. Сейчас существуют следующие формы медицинских организаций: частные, государственные, ОМС, страховые компании. Вход на рынок хоть и имеет ряд ограничений в виде аккредитаций и лицензирования, в основном, свободный для новых игроков. В реалиях Казахстанского рынка медицинских услуг и их поставщиков, компаниям необходимо иметь конкурентное преимущество для удержания и роста на данном рынке, для чего необходимо выстроить грамотный маркетинг, так как становится все более трудным удовлетворить клиента. В такой

ситуации необходимо понять, что удовлетворение пациента является истинным стандартом для оценки качества обслуживания. Таким образом, только клиент может судить о фактическом качестве услуги. Так, когда речь идет о вопросе здоровья, клиенты хотят качества и стоимость услуг не является решающим фактором в выборе медицинского учреждения. Вот почему люди выбирают те медицинские учреждения, которые имеют компетентных врачей, передовое оборудование, полный ассортимент услуг под одной крышей, общий качественный уход вместе с учтивым и заботливым штатом. Соответственно, для медицинской организации необходимо знать уровень качества услуги, которые предлагаются ее клиентам. Это позволяет ей определить ошибки и провести последующие корректирующие меры и сфокусироваться на определенных областях для улучшения.

По ориентации на целевую аудиторию и разделения на качество услуг, можно разделить медицинские учреждения Казахстана на 3 группы:

Первая группа – клиники, ориентированные на элиту и средний класс, предоставляемые им услуги отличаются высокой добавленной стоимостью, с использованием высокотехнологического оборудования, сложных материалов, «ноу-хау» технологии высшего уровня. Все это сопровождается эксклюзивным сервисом, удобной геолокацией, индивидуальным подходом. К этой группе можно отнести: Private clinic Almaty, ЦКБ Управления Делами Президента Республики Казахстан, Keruen Medicus.

Вторая группа клиник ориентирована на средний и предсредний класс. Ассортимент услуг может быть идентичен первому типу, но по более низким ценам и без сопровождения люкс-обслуживания. Например, Рахат, Сункар, Достар Мед, Сана, Лс Клиник, SBS Medical Clinic

Третья группа – это самая многочисленная группа, представлена в основном государственными предприятиями. Основная часть населения города обслуживается в данном сегменте.

Это Городские Больницы №7, 12, 4, Больница Скорой Медицинской Помощи.

Система контроля качества в секторе здравоохранения разрабатывается с 1996 года. В рамках процесса реализации системы обязательного медицинского страхования в период с 1996 по 1998 года была разработана система контроля качества медицинских услуг. Эта система носила преимущественно «карательный» характер и предусматривала различные санкции и штрафы в отношении поставщиков медицинских услуг в случае ненадлежащего качества их работы. И хотя эта система штрафов была позднее упразднена, анализ и оценка медицинских услуг продолжали действовать, причем особое внимание в них уделялось исследованиям уровня удовлетворенности пациентов и вопросам соответствия медицинских услуг установленным медицинским стандартам. В настоящем, в медицинских учреждениях Казахстана внедряют Программы по улучшению качества и безопасности пациентов (далее - Программа) разработана для формирования единой системы и контроля за качеством оказания медицинских и немедицинских услуг в медицинской организации [2].

Программа предназначена для разработки, внедрения и контроля действий, предотвращающих возникновение рисков для пациентов, управления отраслевыми программами контроля качества подразделений: инфекционного контроля, радиологической безопасности, деятельности лабораторий, системы управления рисками клинической деятельности, программой безопасности здания и среды, движения и хранения медикаментов.

С января 2012 года вопросы экспертизы качества услуг переведены в автоматизированный программный комплекс «Система управления качеством медицинских услуг». С его помощью многие изъяны качества медуслуг можно получить из автоматической выборки для пациентов, получивших лечение в стационаре. Данная выборка проходит двухэтапную оценку. Это первичная оценка качества предоставления помощи и далее

информация поступает в Комитет контроля качества и Комитета оплаты медуслуг, где эксперты выносят завершающее заключение Комитет по контролю качества медицинских услуг (далее - Комитет). Миссией Комитета по контролю за качеством медицинских услуг является обеспечение гарантий населению в получении безопасной, доступной и качественной медицинской помощи. Деятельность Комитета направлена на обеспечение государственного контроля за качеством предоставляемой медицинской помощи в республике, соблюдением стандартов в области здравоохранения, принятие мер по улучшению медицинской помощи. [3].

Помимо обязательного соответствия требованиям государства к качеству услуг, менеджменту медицинских учреждений необходимо обращать внимание на следующие ключевые критерии качества медицинской помощи с развитием данных направлений:

- 1) эффективная и своевременная помощь;
- 2) эффективное использование ресурсов;
- 3) удовлетворение потребностей пациентов;
- 4) результативность лечения.

Качество, по определению является потребительским определением, основанным на фактическом опыте потребителя с продуктом или услугой, по отношению к его потребностям, явным или неявным, сознательным или просто ощущаемым, объективным или совершенно субъективным и состоит из двух половин, зависимых друг от друга: качество фактическое и качество воспринимаемое. Фактическое качество — это соответствие стандартам. Воспринимаемое качество — это соответствие ожиданиям. Оба понятия должны быть определены, измерены и оценены. В процессе совершенствования качества услуг, необходимо усилить следующие направления, а именно:

- 1) Ожидания пациентов являются одним из важных факторов при определении и измерении качества медицинских услуг. Два человека, получив одинаковый по уровню пакет медицинских

услуг могут иметь разный уровень удовлетворения своих потребностей в свете своих собственных изначальных ожиданий. Ключ к предоставлению высококачественных услуг - сбалансировать потребительские ожидания и восприятие и преодолеть разрыв между двумя.

2) Непостоянство качества услуг, поскольку их производство связано с обязательным участием людей – а значит, очень высокое значение приобретает человеческий фактор. Качество услуг варьируется в зависимости от его настроения и физической формы во время общения с целевым клиентом. Поэтому медицинские учреждения должны уделять особое внимание управлению качеством и принимать меры по их контролю и поддержанию высокого качества, влияющего на конкурентоспособность.

3) Недолговечность услуг, которая означает, что ее нельзя хранить с целью продажи или использования в будущем. Поэтому организации всегда сталкиваются с серьезными проблемами в результате колебания спроса. Поэтому систематически необходимо разрабатывать меры по устранению возможного несоответствия между спросом и предложением на целевом рынке.

4) Неотделимость услуги от процесса ее производства и потребления. Персонал всегда должен быть хорошо подготовлен к эффективному, профессиональному, успешному и качественному взаимодействию с пациентами. Поэтому необходимо повышать профессионализм, квалификацию персонала, в соответствии с появлением на рынке новых технологий и улучшать материально-техническую базу.

5) Лицензирование врачей как поставщиков медицинских услуг является ключевым фактором эффективной и качественной системы здравоохранения согласно совместному отчету ВОЗ. Могут наблюдаться незначительные различия между лицензированными и нелицензированными врачами в соблюдении мер по безопасности. Однако лицензированные врачи знают, какие необходимые дальнейшие вмешательства

нужно предпринять для соблюдения стандартов ухода за пациентом и обеспечения качественного медицинского обслуживания. Систематический мониторинг качества, индивидуальная обратная связь с поставщиками, а также обучение пациентов и другие нижеперечисленные методы являются другими методами повышения качества медицинской помощи.

б) Клиническое управление – это концепция, используемая для улучшения управления, подотчетности и обеспечения качественного ухода, и включает в себя систематическое продвижение таких видов деятельности, как: клинический аудит (экспертиза качества оказания медицинских услуг); управление клиническими рисками; вовлечение пациента в уход и лечение; профессиональное образование и развитие медицинских кадров; исследование и развитие клинической эффективности; использование информационных систем и работа постояннодействующих медицинских комиссий в медицинских организациях. В целом эти мероприятия обозначаются как «clinical governance activities» (управление клинической деятельностью) и они эффективны как в развитых, так и развивающихся странах. Наиболее приемлемыми механизмами для продвижения управления клинической деятельностью являются те, которые признают профессиональное лидерство (то есть лидерство медицинских работников над административными работниками) и позволяют внедрять это в личной профессиональной практике врачей и других медицинских работников.

7) Обучение и контроль над медицинскими работниками (“training and supervision”) – то есть обучение и наставничество – является одним из наиболее распространенных мер по улучшению качества медицинского обслуживания в странах с низким и средним уровнем доходов. Исследования показывают ключевую роль не только непрерывного повышения квалификации (НПР) медицинских работников, но и поддержки медицинских работников со

стороны руководства медицинской организации как решающее значение – поэтому спонсоры (плательщики) программ НПР и политики должны в приоритет ставить контроль над медицинскими работниками (наставничество) [4].

Между тем, на государственном уровне, министерством предлагаются комплекс мероприятий по улучшению качества медицинской помощи:

Первое - повышение компетенции врачей и медицинских сестер ПМСП для качественного обследования и лечения пациентов и замещения базовых консультативно-диагностических услуг;

Второе - внедрение новой модели гарантированного объема бесплатной медицинской помощи и ОСМС;

Третье - внедрение проектов ГЧП для создания компактных центров ПМСП, максимально приближенных к месту жительства прикрепленного населения;

Четвертое - закрепление ответственности местных исполнительных органов, в рамках которого предлагается предоставить местным исполнительным органам в рамках трансфертов общего характера обязательств по созданию малых компактных центров ПМСП.

Ведется активная работа по цифровизации отрасли. Оснащение компьютерами рабочих мест медицинских работников до уровня городов и районных центров

составляет 85,2%. В 96% медицинских организаций внедрены медицинские информационные системы. Осуществлен переход всех медицинских организаций на электронные медицинские записи. Количество сформированных электронных паспортов населения составляет более 11 млн. единиц. Это обеспечивает удобство и прозрачность процесса получения медицинских услуг, а также лекарственного обеспечения [5].

Известная истина гласит, что внедрение быстрых изменений требует адекватных методов оценки эффективности этих изменений. В сфере здравоохранения такими методами является измерение результатов, достигнутых лечением. Когда данные, собранные при помощи этих методов, анализируются и предаются огласке, многие медицинские организации вынуждены столкнуться с огромным общественным давлением, что в конечном итоге приводит к работе над повышением качества услуг. Даже без давления извне, со стороны государственного контроля, у медицинских компаний сейчас есть все инструменты для качественного измерения достигнутых результатов. Принцип разработки данных методов должен базироваться на мониторинге состояния пациента после окончания лечения, все это работает на нужды и потребности пациента [6].

Источники:

1. Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» - «К вопросу повышения качества медицинских услуг», Токарев Кирилл Евгеньевич
2. https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31484063#pos=5;-137
3. Евсеева Т. Здоровье нации - основа успешного будущего// Казахстанская правда. - 2012.- 29 декабря
4. Аналитический обзор РГП на ПХВ «РЦПЗ» МЗ РК от 24.07.2018 г
5. <http://infozakon.kz/gov/8767-povyshenie-kachestva-okazaniya-medicinskih-uslug-glavnyu-prioritet-nacionalnogo-zdravoohraneniya.html>
6. Michael E. Porter. «Measuring Health Outcomes: The Outcome Hierarchy», New England Journal of Medicine, December 2010

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ УО «АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ»

В современных условиях глобальной конкуренции управление высшим учебным заведением приобретает все большее значение. Одним из актуальных вопросов на сегодняшний день, влияющих на укрепление положения высшего учебного заведения в рыночной экономике, является управление бизнес-процессами. Управление бизнес-процессами – один из важнейших инструментов управления в современной организации, поэтому, для стабильного функционирования организации важно выбрать единую систему и механизм управления ими.

Становление новой модели вуза предполагает целенаправленное преобразование всей системы вуза для того, чтобы они могли обеспечивать гибкость его деятельности. В управлении бизнес-процессами, необходимую гибкость и интеграцию может обеспечить процессный подход, при котором, организация будет представлять собой «сеть бизнес-процессов» [1], взаимосвязывающей все подразделения, и направленная таким образом, на управление сквозными бизнес-процессами [1,2].

Каждая организация определяет свой набор бизнес-процессов, которые могут зависеть друг от друга и в то же время различаться по многим параметрам. Для моделирования бизнес-процессов, нами были изучены подходы ученых к классификации бизнес-процессов. В многочисленных публикациях [4-7], приведен ряд различных классификаций бизнес-процессов в зависимости от признака их рассмотрения:

- Елиферов В.Г., Репин В.В в основу бизнес-процесса вкладывают три подхода: 1) по отношению к клиентам (внешние и внутренние), 2) по уровню рассмотрения (верхнего уровня, детальные и элементарные); 3) по отношению к цепочке добавления ценности (основные, вспомогательные, развития и управления) [4];

- Гагарский В.А. разделил бизнес-процессы на категории: основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления, бизнес-процессы развития [5];

- Ковалев С.М. и Ковалев В.М. определили следующие группы бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, управления, развития [7];

- Кондратьев В.В., Кузнецов М. Н. классифицируют бизнес-процессы на основные, поддерживающие, управления и развития [8];

- Кане М.М. и др. бизнес-процессы классифицируют по критерию роли в обеспечении основной функции: основные (создающие ценность для потребителя) и поддерживающие (обеспечивают функционирование основных процессов) [9];

- Риб С.И. и Кремлевой И.В. предложены три подхода к классификации процессов: по виду деятельности (функции), по результату деятельности (продукт) и по добавленной ценности для клиента [10].

Исходя из предлагаемых в литературе подходов к классификации бизнес-процессов, в УО «Алматы Менеджмент Университет» с учетом специфики его деятельности был

определен перечень бизнес-процессов и взаимосвязь между ними (рисунок 1):

1. Процессы управления - процессы, которые управляют функционированием каждого бизнес-процесса и системы в целом;

2. Основные процессы - процессы, добавляющие ценность, результатом является продукт и/или услуга;

3. Вспомогательные процессы - процессы, без которых не будут выполняться основные процессы;

4. Поддерживающие процессы - процессы, которые позволяют существовать организации.

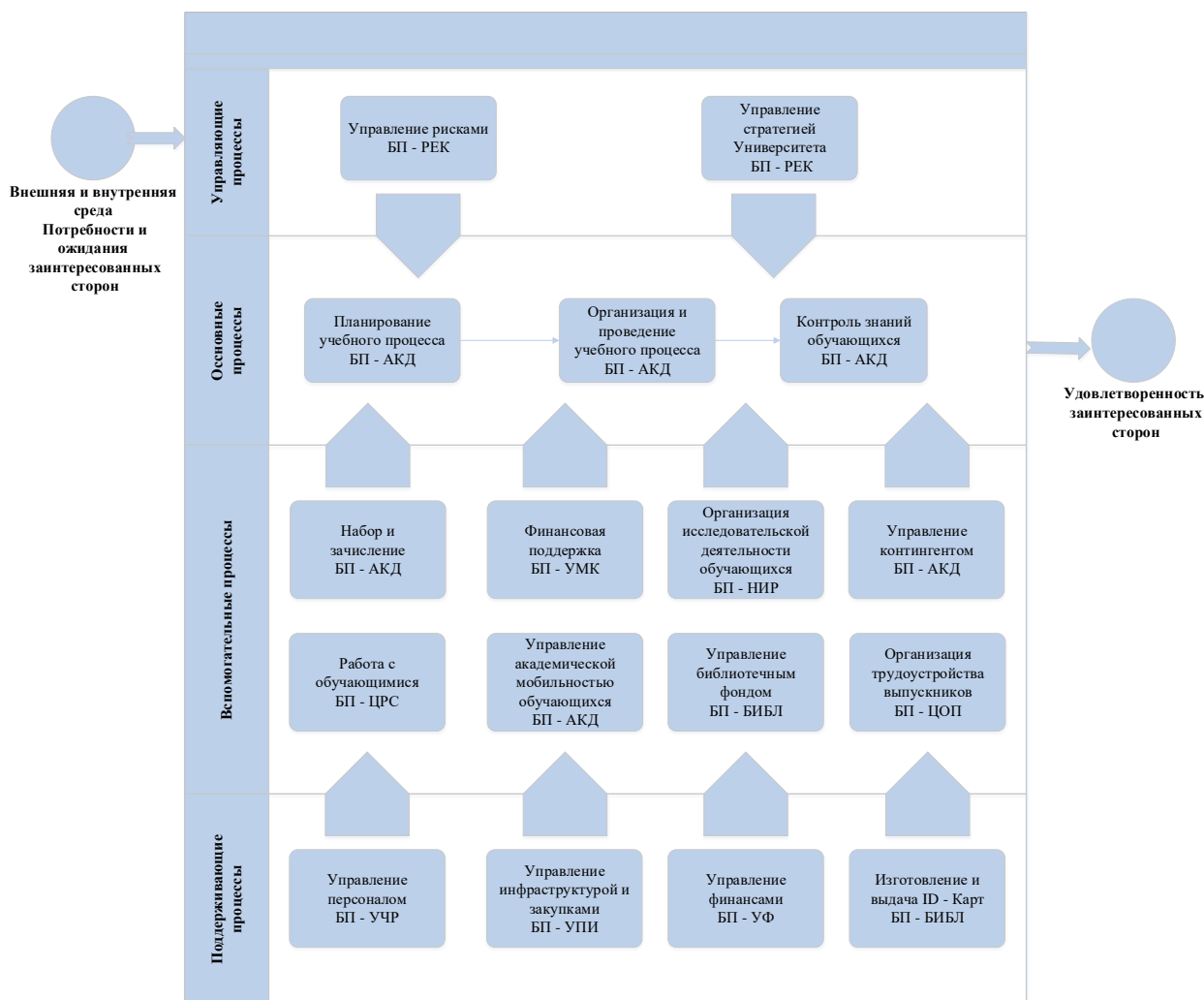


Рисунок 1 – Схема взаимодействия процессов УО «Алматы Менеджмент Университет»

Приведенные процессы не противоречат базовым категориям процессного подхода, а также, на наш взгляд, в дальнейшем позволят решить задачу создания единого механизма управления учебной деятельностью университета, что в целом, будет способствовать развитию потенциала университета.

В УО «Алматы Менеджмент Университет» действует трёхуровневая система образования: бакалавриат-магистратура-докторантура. Послевузовское образование (далее - ПВО) представлено такими образовательными программами как профильная и научно-педагогическая магистратура, МВА, DBA и докторантура PhD. Опыт показывает, что в реализации послевузовского направления

в последние годы выявляются «узкие» места, выражающиеся в сложности построения взаимодействия между структурными подразделениями университета, влияющие на удовлетворенность наших клиентов – магистрантов и докторантов. Разработка и описание бизнес-процессов позволит оптимизировать деятельность и взаимодействие подразделений, станет важнейшим шагом к совершенствованию

СМК в университете и дальнейшей их автоматизации. Следовательно, может положительно повлиять на улучшение качества учебного процесса магистратуры, докторантуры и вуза в целом.

Для выявления сильных и слабых сторон, возможностей улучшения и угроз ухудшения был проведен SWOT-анализ основных и вспомогательных процессов послевузовского образования (таблица 1).

Таблица 1. SWOT-анализ основных процессов УО «Алматы Менеджмент Университет»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Лидирующие позиции в международных рейтингах (Eduniversal); - Наличие аккредитации АМВА (единственный в Центральной Азии); - Высокое качество предоставляемых услуг; - Устойчивый рост числа обучающихся ПВО; - Наличие квалифицированных кадров; - Востребованность выпускников, высокий процент трудоустройства; - Рост входящей и исходящей академической мобильности; - Вовлеченность и мотивация персонала по ПВО 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие прописанных регламентов для оценки эффективности работы участников процесса; - Вследствие ежегодно меняющейся организационной структуры Университета, программы профильной и научно-педагогической магистратуры входили в структуру разных подразделений; - Отсутствие единой схемы взаимодействия бизнес-процессов, что ведет к сбоям в бизнес-процессах ПВО; - Текучесть персонала, частая смена руководителей.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Взаимоотношения с международным образовательным сообществом, участие в рейтингах, заявки на новые аккредитации; - Выход на новые рынки (Афганистан, Китай, Пакистан Россия, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан); - Рост интереса к дистанционному обучению по программам ПВО 	<ul style="list-style-type: none"> - Усиление конкуренции с сильными зарубежными вузами по программам ПВО; - Отток высококвалифицированных ППС и сотрудников в вузы -конкуренты и предприятия; - Недоверие к качеству высшего образования в РК; - Разрыв между потребностями клиентов и условиями, возможностями университета.

Университет имеет много сильных сторон, которые могут использоваться для реализации возможностей и нейтрализации угроз. Слабые стороны не являются критичными, и многие могут быть устранены путем улучшения бизнес-процессов за счет создания четких сфер

ответственности и направлений стимулирования.

С целью совершенствования бизнес-процессов в университете были определены следующие четыре основных этапа построения бизнес-процессов университета (рисунок 2):

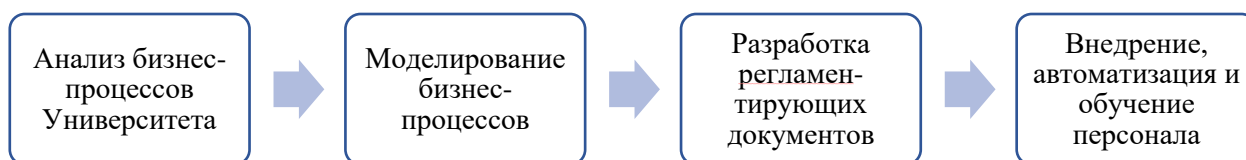


Рисунок 2 – Этапы построения бизнес-процессов УО «Алматы Менеджмент Университет»

Процедура построения основных бизнес-процессов университета включала следующие этапы:

1. Определение основных видов работ.
2. Описание продуктового портфеля. Дифференциация портфеля продуктов по направлениям подготовки.
3. Классификация бизнес-процессов.
4. Построение структуры бизнес-процессов. Определение реестра бизнес-процессов.
5. Определение ответственных (владельца) за каждый процесс.
6. Составление дорожной карты по разработке бизнес-процессов в университете.
7. Выбор программного продукта для создания блок схем.

8. Создание схемы взаимодействия процессов.
9. Утверждение методики моделирования бизнес-процессов.
10. Разработка блок схем бизнес-процессов.
11. Разработка регламентов бизнес-процессов.
12. Обучение персонала ВУЗа работе с новыми регламентами разработанных бизнес-процессов.

В настоящее время существует множество подходов и инструментов моделирования бизнес-процессов. В качестве программного продукта для составления блок-схем был выбран Microsoft Visio, который представляет собой очень гибкий графический редактор (рисунок 3).

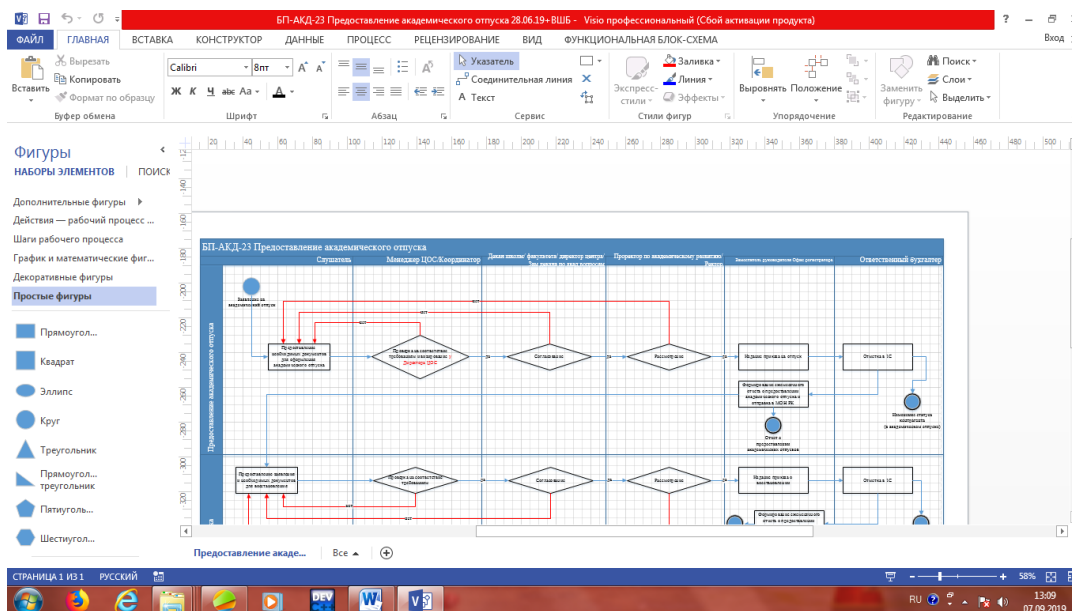
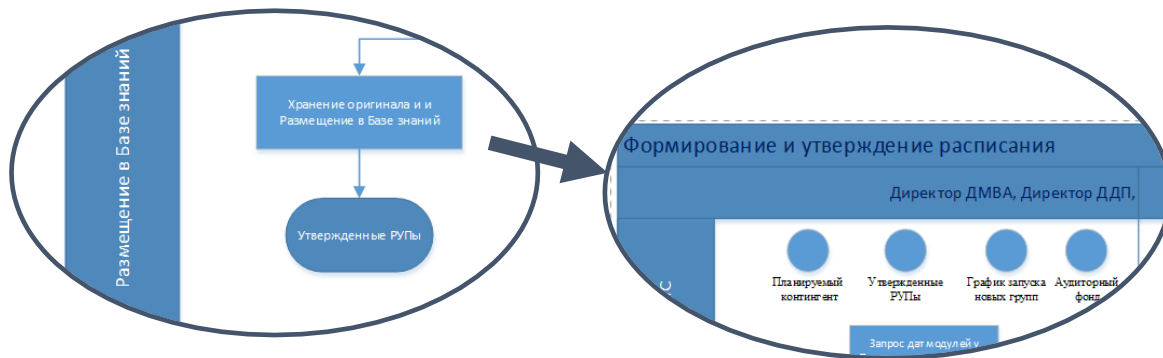


Рисунок 3 – Интерфейс инструмента моделирования «Microsoft Visio»

Разработанные блок-схемы бизнес-процессов послевузовского образования имеют вход и выход, при этом выход одного бизнес-процесса является входом

для следующего, что позволяет решить такую задачу, как обеспечение связи между бизнес-процессами (рисунок 4).



Выход БП «Формирование и утверждение РУПов

Вход БП «Формирование и утверждение расписания

Рисунок 4 – Взаимодействие бизнес-процессов

Далее, были определены шаги выполнения бизнес-процесса, участники и их функции. Составленные блок-схемы (рисунок 5) являются достаточно подробными, и имеют важное практическое использование, в частности можно отметить:

1. Бизнес-процессы структурированы, хорошо и ясно прослеживается последовательность выполнения.

2. Отражена существенная деталь - четкое распределение зоны ответственности, схематическая модель показывает, кто из сотрудников (должность) или подразделений несет ответственность за то или иное действие.

3. Разумная детализированность, что значительно упрощает обучение новых сотрудников. На основе построенных схем, будут скомпонованы должностные инструкции и Положения подразделений.

4. Минимизация согласований в ходе исполнения процесса, что приводит к облегчению качества управления, поскольку в этих процессах занято меньшее число сотрудников, что позволяет легче отслеживать ее выполнение.

5. Вертикальное сжатие процессов, т.е. самостоятельность в принятии решений.

6. Зафиксированы умеренные области контроля и исполнения. Избыточные операции по проверке и контролю не создают никаких ценностей, а требуют времени и сил, в связи с этим применен сбалансированный подход.

Следующий этап работы – это описание бизнес-процессов, т.е. подготовка регламентирующих документов. Регламент содержит детализацию описания бизнес-процесса с указанием процедуры его исполнения, исполнителей (подразделения, уполномоченные лица), их ответственности, определение порядка выполнения, четкое определение сроков реализации.

В УО «Алматы Менеджмент Университет» бизнес-процессы описаны в регламентах, структура которых согласно требованиям ISO 9000:2015 содержит следующие пункты:

1. Цель документа – краткое описание для чего разработан документ, что в нем определено.

2. Область применения документа – границы применения документа: например, все работники, работники конкретного подразделения или работники, задействованные в выполнении определенной работы.

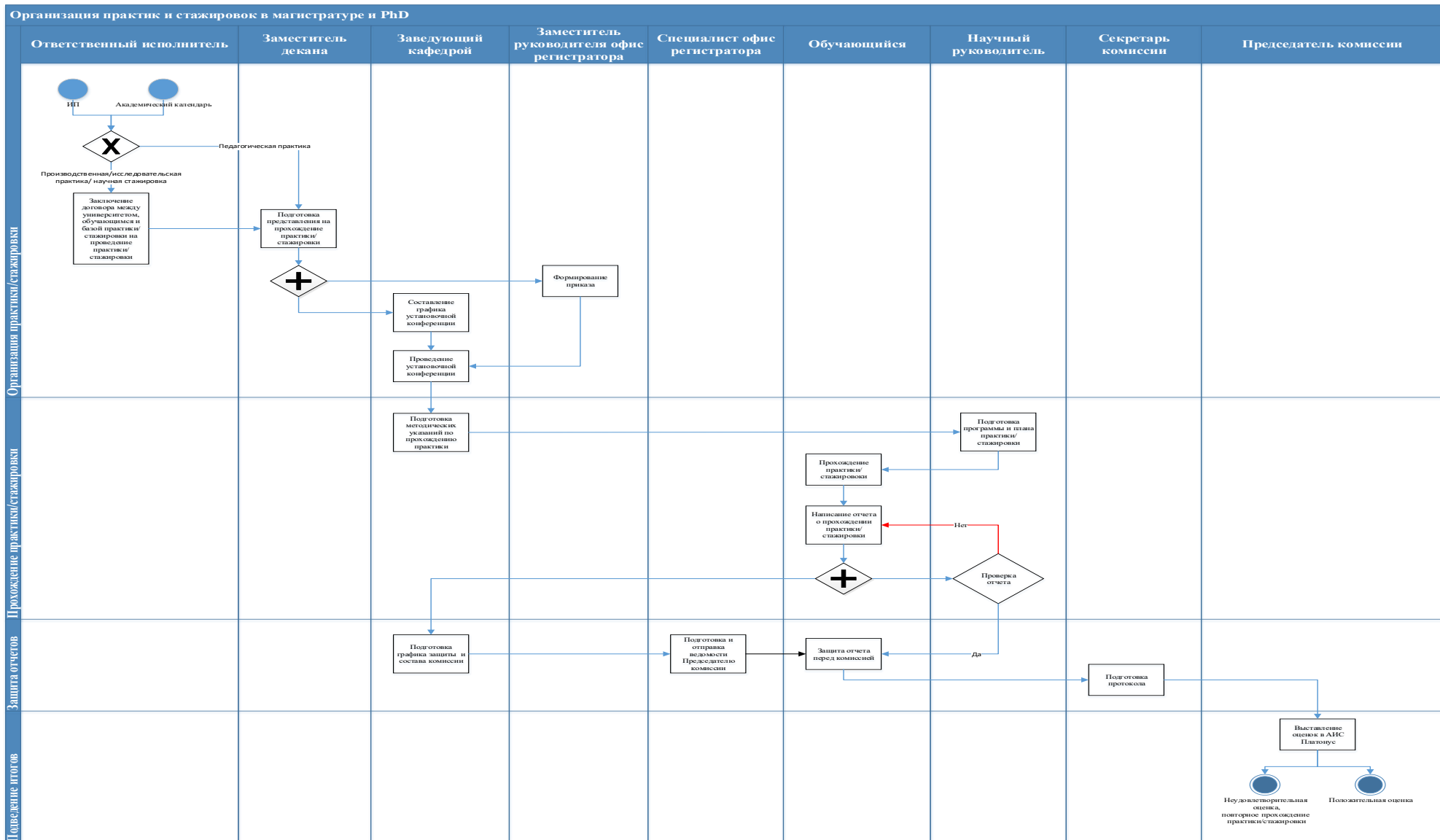


Рисунок 5. Пример блок-схемы бизнес-процесса «Организация практик и стажировок в магистратуре и докторантуре PhD»

3. Ссылки – ссылки на внутренние и внешние нормативные документы, формы записей.

4. Термины и сокращения – сокращения и специфические термины, используемые в документе.

5. Ответственность – краткое описание ответственности каждой должностной единицы, задействованной в реализации процесса.

6. Порядок выполнения процесса – последовательное описание выполняемых операций с указанием ответственных лиц, нормативов, деталей выполняемой работы, возможных ситуаций (структура раздела основывается на схеме процесса).

7. Потенциальные несоответствия – перечисление возможных несоответствий, которые могут возникнуть в ходе выполнения процесса.

Смоделированные бизнес-процессы структурируют работу подразделений университета, задействованных в подготовке кадров послевузовского образования. Работа с бизнес-процессами

не завершается после их внедрения в учебный процесс, это непрерывный процесс, требующий постоянного улучшения, актуализации в соответствии с изменениями, которые происходят во внутренней и внешней среде. В этом смысле, оптимизация бизнес-процессов может рассматриваться в качестве постоянного метода управления вузом, независимо от того, существуют проблемы или нет.

В качестве рекомендаций для эффективного управления бизнес-процессами можно предложить такие мероприятия, как обучение персонала и проведение экзамена на знание бизнес-процессов, использование модели управления по целям (KPI), определение контрольного звена (отдел или сотрудник) по непрерывной актуализации бизнес-процессов и проведении мониторинга функционирования бизнес-процессов в университете.

Источники:

1. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.

2. Бедрина С.В., Богданова О.Б., Кийкова Е.В., Овсянникова Г.Л. Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета. VIII. Теория-практике. с. 175-200. УДК 65.0. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/modelirovanie-biznes-protsessov-vuza-pri-vnedrenii-protsessnogo-upravleniya>

3. Бедрина С.В., Богданова О.Б., Кийкова Е.В., Овсянникова Г.Л. Моделирование бизнес-процессов вуза при внедрении процессного управления. Открытое образование τ 1/2014. УДК 378.11

4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. Серия: Учебники для программы МВА. Издательство: Инфра-М, 2005 г. , 319 стр. 7,2 МВ

5. Гагарский В.А. Бизнес–процессы: основные понятия [Электронный ресурс] / В.А.Гагарский. – 2013. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjatija.html. –Дата доступа: 21.02.2014.

6. Казанцев А.К., Мешкис Д.К. Моделирование бизнес-процессов современного вуза на основе информационных технологий. – Инновации, № 2, 2006, - С. 68-79.

7. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Технология структуризации и описания организации - шаг за шагом // "Консультант директора", № 8, Апрель, 2004.

8. Кондратьев В.В., Кузнецов М. Н. Показываем бизнес-процессы [Электронный ресурс] / 2008. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/kondratiev.pdf>

9. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. Пособие / М.М.Кане [и др.]. –СПб.: Питер, 2008. –560 с.

10. Риб, С.И. Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С.И.Риб, И.В.Кремлева. –2004. –Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=50>. –Дата доступа: 23.03.2014.

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ
КОМПАНИИ**

Ключевые слова: Стратегия, нефтедобыча, риски

Проблематика стратегий развития имеет значение для предприятий различных отраслей. Стратегия является инструментом формирования целей функционирования предприятия. С помощью стратегии компания может распределять свои ресурсы и направления деятельности с учетом специфики влияния внешних и внутренних факторов. Кроме того, разработка стратегии развития позволит обосновать эффективность потенциальных инвестиций.

В нефтедобывающей отрасли вопросы разработки стратегии развития имеют ещё и важное значение для государства и общества. Например, в Республике Казахстан на долю нефтяной отрасли приходится 60% экспорта, 25% ВВП и более 50% налоговых поступлений в госбюджет. Поэтому ситуация в отрасли во многом определяет экономическое положение государства.

Однако в нефтяной отрасли Казахстана назрели проблемы. Так, поддержание уровней добычи с каждым годом дается все более дорогой ценой, требуется привлечение значительных материальных и трудовых ресурсов, крупных инвестиций.

Традиционная стратегия крупных нефтедобывающих компаний (НДК) Казахстана базируется на избирательном подходе с ориентацией на уникальные, крупные и наиболее продуктивные месторождения, которые дают возможность значительно наращивать добычу. Однако для небольших предприятий стратегии, основанные на эффекте лидерства и масштаба, как правило, нереализуемы.

Небольшие НДК, обычно, испытывают дефицит ресурсов и вынуждены подстраиваться под условия крупных гигантов. Это вынуждает небольшие нефтяные компании ориентироваться на стратегии, отличные от крупных.

Поэтому тема является актуальной.

В настоящий момент АО «Матен Петролеум» участвует в трех контрактах на разработку месторождений в РК. Доля компании на рынке РК составляет 0,9%, что говорит о том, что это небольшая компания (с учетом того, что более 50% нефтедобычи приходится на 4 компании).

В планах развития Компании на ближайшие годы является достижение консолидированной добычи на месторождениях АО «Матен Петролеум» и дочерней компании АО «КоЖаН» одного миллиона тонн в год. Для это Компания придерживаться плана капитальных вложений, предусмотренных проектными решениями по разработке месторождений. В первую очередь это касается своевременного ввода новых скважин из бурения. Вторая, не менее важная задача, стоящая перед менеджментом Компании, – поддержание активов в рабочем состоянии позволяющим обеспечить ежегодную добычу нефти на уровне, обозначенном в планах компании на ближайшие годы [4].

Отдельным направлением производственной деятельности Компании является продолжение работ по разведке месторождений с целью увеличения ресурсной базы и внедрение новых технологии в производство и бурение скважин.

Стратегические цели компании АО «Матен Петролеум» связаны с укреплением

конкурентоспособности через поддержание высокой рентабельности продаж и снижения различных рисков (технических, технологических, геологических, экологических, рыночных, кадровых). Для реализации стратегических целей компании необходима стратегия развития.

В настоящий момент успех АО «Матен Петролеум» обусловлен большей частью благоприятной рыночной конъюнктурой, существовавшей некоторое время на рынке и спецификой осваиваемых месторождений, позволяющих производить нефтедобычу по низкой себестоимости. Однако на ближайшую перспективу ожидаются усиление рисков внешней среды, что создает угрозу потери конкурентоспособности. Перед менеджментом АО «Матен Петролеум» стоит задача минимизировать внешние риски.

Проблематика исследования заключается в разработке новой стратегии развития, позволяющие минимизировать внешние угрозы. Это позволит компании сохранить высокую рентабельность.

По итогам внедрения рекомендаций, предложенных в ходе выполнения работы, ожидается получение следующих результатов:

- снижение ряда актуальных рисков компании;
- повышение эффективности стратегического управления;
- упрощение в будущем принятия управленческих решений по поводу реализации тех или иных проектов в области стратегического управления за счет структурирования информации о накопленном опыте.

Достижение этих эффектов значимо, так как позволит повысить удовлетворенность трудом и конкурентоспособность компании.

Цель работы – разработка методических и практических рекомендаций по формированию стратегии развития нефтедобывающей компании АО «Матен Петролеум».

В настоящее время казахстанский рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции со стороны как отечественных, так и зарубежных производителей. Не исключение – и рынок нефтедобычи.

Рассмотрим некоторые специфические черты отрасли нефтедобычи в Республике Казахстан [1, 2, 3, 8, 10, 12]:

1) Исключительная важность и стратегическая значимость для государства. В РК на долю нефтяной отрасли приходится 60% экспорта, 25% ВВП и более 50% налоговых поступлений в госбюджет. Руководство РК ведет политику привлечения инвестиций, в том числе и иностранных в нефтегазовую отрасль.

2) Значительная роль иностранного капитала в отрасли. В настоящий момент большинство крупнейших месторождений Казахстана разрабатываются силами совместных предприятий с значительным участием в них иностранных компаний. На 13 крупнейших месторождений Казахстана приходится около 87% общей добычи в Республике Казахстан, участие в добыче нефти на которых принимают все основные мировые нефтегазовые компании: ExxonMobil, Shell, Chevron, Inpex, Eni, CNPC, Sinopec, BG Group.

3) Казахстан – одно из крупнейших нефтедобывающих государств. Занимает 12-е место в мире по доказанным запасам нефти – около 30 млрд баррелей. На территории СНГ – второе место после России. Около 80 млн тонн нефти РК добывает ежегодно [9].

4) Значительная концентрация рынка – 62% всей добываемой нефти приходится на три компании: «КазМунайГаз», «Тенгизшевройл» и «Карачаганак Петролеум Оперейтинг». «КазМунайГаз» входит также в топ-50 крупнейших мировых нефтедобывающих компаний. Прогнозы дальнейшего увеличения концентрации [3].

5) Добычу нефти на территории РК осуществляет порядка 80 НДК на основании лицензий, выданных уполномоченными органами.

6) География нефтегазодобычи в Республике Казахстан является очень обширной. Считается, что нефтегазоносные районы занимают более 60% площади республики (172 нефтяных месторождения; из них 80 находятся в разработке). Западный Казахстан является центром нефтегазодобычи, на котором сконцентрировано около 70 % запасов нефти и газа. Более 90 % запасов углеводородного сырья сосредоточено на 15

крупнейших месторождениях: Карачаганак, Узень, Жетыбай, Жанажол, Каламкас, Кенкияк, Каражанбас, Кумколь, Бузачи Северный, Алибекмола, Прорва Центральная и Восточная, Кенбай и Королевское месторождение. Однако половина запасов нефти приходится на два основных, гигантских нефтяных месторождения: Кашаган и Тенгиз.

7) Значительная ресурсоемкость и капиталоемкость отрасли. Многие нефтяные компании, особенно, небольшие, не в состоянии заниматься регулярным обновлением ОПФ. Изношенность ОПФ, уменьшение фонда разведочных и эксплуатационных скважин, падение их дебита, постоянное недоинвестирование – это основные характеристики отрасли в настоящее время.

8) Одна из самых низких в мире себестоимостей добычи нефти из разработанных месторождений (по данным за 2015 г. – 6 \$ за баррель, для сравнения в России себестоимость составляла 6-16 \$ за баррель) [10]. Низкая себестоимость обеспечивает довольно высокую рентабельность – 40-45 %. Однако у старых и новых скважин с низкими дебитами себестоимость может быть значительно выше. Отмечается также тенденция роста себестоимости. В перспективе также прогнозируется рост издержек на добычу барреля нефти.

9) Традиционные рынки сбыта казахстанской нефти – Европа, Центральная и Юго-восточная Азия. Согласно данным Министерства индустрии и торговли РК за 2017 г. около 80 % казахстанской нефти было экспортировано России, США и странам Европы. Крупнейшими европейскими потребителями нефти являются Италия, Нидерланды и Франция.

10) Большие расстояния для транспортировки.

11) Привязанность бизнеса к разрабатываемому месторождению. В частности, размеры компании определяют геологическими особенностями месторождения, его запасами. Себестоимость нефти зависит от особенностей добычи на данном месторождении [7].

12) Присутствие рядом конкурентов по добыче нефти: России, Азербайджана, Ирака,

что создаёт конкурентные риски за рынки сбыта.

13) Риск недоинвестирования проектов виду конкуренции за инвестиционные ресурсы. Своих средств у республики недостаточно. Большинство проектов в нефтяной отрасли реализуется с привлечением иностранных инвесторов. Поэтому остро стоят вопросы привлечения инвестора.

14) Большие экологические риски, актуальные на фоне устаревания ОПФ многих нефтяных компаний РК.

15) Нехватка квалифицированных кадров в отрасли.

16) Зависимость от других смежных отраслей: геологоразведки, транспортировки, нефтепереработки, сервиса.

17) Отрасль нефтедобычи РК характеризуется значительными отклонениями фактических показателей разработки нефтяных месторождений от проектных: по добыче нефти, среднему дебиту скважин, эксплуатационному фонду скважин, выбытию скважин из эксплуатационного фонда и др. Это говорит о том, что научно-технические достижения не используются в полной мере. Скважины выбывают из эксплуатационного фонда как в плановом, так и внеплановом порядке.

Рассмотренные факторы могут быть использован в анализе внешней среды нефтедобывающей компании.

В отрасли происходят постоянные слияния, поглощения, покупки долей, иногда сокращения. Поэтому можно сказать, что предпочтительные стратегии: интегрированный рост и стратегии сокращения. Основные тенденции последних лет связаны с расширением участия в разведочных углеводородных проектах, рассчитанных на получение дивидендов в будущем, либо продажа непрофильные активов в рамках реструктуризации собственного бизнеса. Так, в 2018 г. одна из крупнейших нефтегазовых компаний РК «КазМунайГаз», завершила процесс поглощения материнской компанией своей прибыльной «дочки» АО «Разведка Добыча КазМунайГаз». В планах на 2019 г. поглощение ещё одного прибыльного актива – АО «КазТрансГаз» [11].

Ввиду высокой концентрации рынка, можно сказать, что нефтедобывающий рынок РК сформирован по типу олигополии, т.е. сторона предложения представлена небольшим числом сравнительно крупных предприятий. Предприятие-участник олигополии должно принимать во внимание реакцию своих конкурентов на свои собственные решения и действие решений конкурентов. Обычно олигополией можно считать рынок, на котором на 2-10 компаний приходится половина или более рынка. Олигополия – рынок немногих [5, 6].

В условиях олигополии цены поддерживаются на относительно жестком уровне. Это заставляет компании искать конкурентное преимущество в основном среди неценовых факторов. Даже, если у олигополии есть преимущество по издержкам, она не стремится к понижению цен, потому что:

- 1) снижение цены у одной из компаний может вызвать ответную реакцию среди конкурентов;
- 2) неценовые преимущества компании труднее скопировать, и они имеют более длительный эффект.

Вот еще некоторые особенности олигополии [5, 6]:

- трудности вхождения на рынок новых игроков;
- дифференцированный или стандартизированный товар;
- выраженный взаимный контроль участников рынка друг за другом (наблюдая за запускаемыми конкурентами стратегиями, можно увидеть в чем можно их улучшить и в дальнейшем также использовать);
- компании в отрасли сознают свою взаимозависимость, поэтому контроль за ценами ограничен;
- компания-олигополия всегда должно учитывать, что выбранные ей цены и объем выпуска напрямую зависят от рыночной стратегии (поведения) его конкурентов, которое (поведение) в свою очередь определяется выбранным им решением.

Исходя из этих особенностей, можно сделать вывод, что конкурентоспособность

компании в среде олигополии значительно зависит от её способности предвидеть действия конкурентов и адекватно реагировать на них.

Также на первую роль выходят неценовые преимущества, в частности [5]:

- уровень издержек;
- качество человеческого капитала;
- качество товаров и бизнес-процессов;
- эффективность управления рисками.

Таким образом, рынок нефтедобычи Казахстана обладает чертами олигополии с тремя крупнейшими производителями, занявшими большую часть рынка. Эти же гиганты, пользуясь своим положением, забрали крупнейшие и лучшие месторождения на Кашагане и Тенгизе.

Однако на рынке есть ряд небольших компаний, которые вынуждены эксплуатировать менее значимые месторождения, неинтересные компаниям-гигантам.

Небольшие нефтяные предприятия, обычно, испытывают дефицит ресурсов и вынуждены подстраиваться под условия крупных нефтедобытчиков. В частности, под условия по цене. Следует учитывать также, что трудности возникают и из-за отсутствия у небольших предприятий собственной инфраструктуры, вследствие чего появляется зависимость от вертикально интегрированных нефтяных компаний [7].

Таким образом, нефтедобывающая отрасль Казахстана функционирует в условиях олигополии. Компании испытывают конкуренцию за рынки сбыта и инвестиции. Небольшие компании отрасли зависят от крупных олигополий. Конкурентные преимущества небольшим НДК следует искать не в цене, а в снижении себестоимости, уменьшении различных рисков и улучшении качества бизнес-процессов. Рассмотрены стратегические инициативы, которые могут входить в содержание стратегий развития нефтяных компаний. Систематизированы факторы рынка нефтедобычи, которые далее в аналитической части работы могут быть взяты за основу при анализе внешней среды.

Таблица 1 - Производственно-финансовые показатели АО «Матен Петролеум» без учета дочерних компаний

Показатели	Годы			Темп динамики, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Добыча, тонн.	494 739	427 331	436 046	-13,62	2,04
Объемы продаж, млн тг.	37 684	51 925	81 804	37,79	57,54
Себестоимость продукции, млн тг.	-11 900	-14 952	-19 459	25,65	30,14
Валовая прибыль, млн тг.	25 784	36 973	62 345	43,40	68,62
Общие и административные расходы, млн тг.	-1 666	-1 867	-2 535	12,06	35,78
Чистая прибыль, млн. тг.	-66 679	9 228	17 435	-113,84	88,94
Балансовая стоимость простой акции, тыс. тг.	-6 364	-5 209	-3 029	-18,15	-41,85
ROA, %	-46,3	5,9	9,9	-112,74	67,80
ROS, %	68,4	71,2	76,2	4,09	7,02
Персонал, чел.	451	447	448	-0,89	0,22
Производительность по выручке, млн тг./чел.	83,56	116,16	182,60	39,02	57,19
Производительность по валовой прибыли, млн тг./чел.	57,17	82,71	139,16	44,68	68,25
Производительность по чистой прибыли, млн тг./чел.	-147,85	20,64	38,92	-113,96	88,51
Фондоотдача, ед.	24,81	34,16	42,54	37,70	24,53
Фондовооруженность, млн тг./чел.	3,37	3,40	4,29	0,96	26,23
Коэффициент оборачиваемости дебит. задолженности, ед.	6,85	9,44	8,45	37,79	-10,50
Оборачиваемость дебит. задолженности, дни	53	38	43	-27,43	11,73
Коэффициент оборачиваемости кредит. задолженности, ед.	0,37	0,38	1,15	3,54	200,61
Оборачиваемость кредит. задолженности, дни	973	940	313	-3,42	-66,73

Организационная структура АО «Матен Петролеум» построена по линейно-функциональному принципу.

Высшим корпоративным органом АО «Матен Петролеум» является Общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества и насчитывает шесть членов, из которых один председатель и два независимых директора. Председатель Совета директоров избирается из числа его членов большинством голосов от общего числа членов Совета директоров Общества открытым голосованием.

Руководство текущей деятельностью Компании осуществляются Генеральным директором.

Руководство Компании осуществляется Центральным аппаратом управления, расположенным в г. Атырау. Основные функции разделены по областям компетенции между Генеральным директором и тремя заместителями генерального директора, руководящими профильными подразделениями и подчиняющихся непосредственно Генеральному директору. Все производственные работы Компании ведутся непосредственно на месторождениях, координируются и контролируются персоналом Центрального аппарата.

АО «Матен Петролеум» можно характеризовать как перспективную в своём сегменте компанию. АО «Матен Петролеум» формально финансово неустойчива ввиду

наличия непокрытого убытка прошлых лет. Но финансовые показатели демонстрируют улучшение. Одна из самых высоких рентабельностей продаж в отрасли. Однако наблюдаемое улучшение во многом объясняется благоприятной рыночной конъюнктурой. При ухудшении ситуации на рынке есть риск потери финансовой устойчивости компанией. Среди проблем, препятствующих достижению стратегических планов развития, можно выделить систематическое несоблюдение планов нефтедобычи из-за наступления технических и технологических рисков.

При анализе организационной структуры обнаружено отсутствие подразделений, ответственных за стратегическое развитие, управление маркетингом, рисками и мониторинг рынка, что является негативным фактором, который нужно учесть при дальнейшем анализе ключевых компетенций компании.

По результатам SWOT-анализа выделены основные направления, составляющие содержание стратегии развития АО «Матен Петролеум»:

- 1) Создание и поддержка стратегических альянсов с другими нефтедобывающими компаниями региона для совместной инфраструктуры.
- 2) Изменения в организационной структуре: введение подразделений, ответственных за стратегическое развитие, управление рисками, маркетингом, мониторинг рынка.
- 3) Рекомендации по повышению инвестиционной привлекательности компании через инструменты ИР. В качестве наиболее желанного инвестора следует выбрать материнскую компанию.
- 4) Внедрить инструменты управления рисками: системы поддержки принятия решений, базы данных рисков, паспорта рисков, страхование, применять моделирование рискованных ситуаций и специальное программное обеспечение для управления рисками, формализовать процессы управления

рисками. Также внедрить специальные рекомендации по снижению технических и технологических рисков (см. ниже).

5) Внедрить элементы управления по целям – систему KPI для ответственных работников. Это повысит материальную заинтересованность работников в осуществлении процессов так как нужно компании.

6) Вывести процессы геологоразведки в отдельное предприятие: на базе имеющихся мощностей АО «Матен Петролеум» и дочерней компании АО «Кожан» создать подрядную дочернюю организацию, занимающуюся геологоразведкой для всех дочерних структур SINO-SCIENCE NETHERLANDS ENERGY CROUP B.V. в Каспийском регионе.

Таким образом, реализация стратегических целей компании возможна за счет мероприятий в области изменений корпоративной структуры, совершенствования внутренних бизнес-процессов управления рисками, организации стимулирования персонала через систему KPI и привлечения инвестиций.

Анализируя результаты перекрестного SWOT-анализа, можно сказать, что они соответствуют двум стратегиям развития:

- проникновение на рынок, т.е. усиление позиций на старом рынке со старым товаром (рисунок 18);
- «Обратная вертикальная интеграция» – создание дочернего предприятия с последующим аутсорсингом услуги «Геологоразведка».

Внедрение разработанной стратегии должно быть экономически обосновано. Мерой эффективности внедрения стратегии развития является соотношение затрат и выгод.

Расчет экономической эффективности проведен по плану:

- 1) оценка затрат;
- 2) оценка ожидаемых выгод;
- 3) сопоставление затрат и доходов с учетом изменения временной стоимости денег.

Таблица 2 – Оценка экономического эффекта

№	Риск	Размер ущерба, млн. тг. в квартал	«Как есть»		«Как будет»		Экономич. эффект, млн. тг.
			Вероятность, %	Расчетное значение риска, млн. тг.	Вероятность, %	Расчетное значение риска, млн. тг.	
1	Технические и технологические риски выбытия скважин из эксплуатации	6 450	32,5	2 096	20,5	1 322	774
2	Геологические риски отставания геологоразведочных работ	2 650	38,5	1 020	22,5	596	424
3	Рыночные риски от падения цены на нефть (ущерб)	2 550	8,4	214	6	153	61
4	Рыночные риски возрастания цен на снабжение	450	17,5	79	15	68	11
5	Экологические риски	3 125	5,4	169	0,5	16	153
Итого		15 225	x	3 578	x	2 155	1 424

Выводы:

- 1) На основе результатов исследований выбраны стратегии развития: «Проникновение на рынок» и «Вертикальная интеграция». Разработано содержание конкурентной и функциональных стратегий. Внедрение стратегий обеспечит выполнение стратегических планов развития компании АО «Матен Петролеум».
- 2) Разработан план внедрения стратегии развития. Основные положения плана:
 - создание и поддержка стратегических альянсов;
 - изменения в орг. структуре;
 - рекомендации по повышению инвестиционной привлекательности компании через инструменты IR;
 - инструменты управления рисками;
 - управление по целям через KPI;
 - вертикальная интеграция в отношении функции «Геологоразведка».

- 3) Основные показатели внедрения плана рекомендаций:

- срок внедрения – 12 месяцев;
- возврат инвестиций ROI – 146 %;
- NPV за два года – 3 413,10 млн. тг.;
- дисконтированный срок окупаемости – 4,5 квартала;
- IRR = 1902 % в год.

Приведенные расчетные показатели говорят о высокой привлекательности разработанной стратегии для внедрения. Учтены риски внедрения.

Поскольку реализация стратегии обеспечивает снижение ущерба рисков компании на 39,8%, то можно говорить, что данная стратегия реализует цель АО «Матен Петролеум» по повышению конкурентоспособности, и рекомендуется к внедрению.

Источники:

1. Измагамбетова Д. З. Современное состояние нефтегазовой отрасли в Республике Казахстан [Текст] // Молодой ученый. – 2018. – №39. – С. 72-75.

2. Казахстан на мировом рынке нефти. – Режим доступа: <https://www.kazportal.kz/kazahstan-na-mirovom-rynke-nefti/> (дата обращения 20.01.2019).
3. Конурбаева Ж. Т. Исследование тенденций развития нефтегазового рынка Республики Казахстан [Текст] / Ж. Т. Конурбаева, Ду Юн Бо,
4. Матен Петролеум. Годовой отчет за 2017 г. [Текст]. – 78 с.
5. Олигополия в экономике – это что? Роль олигополий в современной экономике России. – [Электронный ресурс]. URL: <http://fb.ru/article/242897/oligopoliya-v-ekonomike---eto-cto-rol-oligopoliy-v-sovremennoy-ekonomike-rossii> (дата обращения 20.01.2019).
6. Олигополия. – [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/oligopoliya.html> (дата обращения 20.01.2019).
7. Першин И. В. Формирование стратегии развития малых предприятий (на примере нефтедобывающей промышленности) [Текст]: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Самара, 2008. – 22 с.
8. Презентация на тему «Обзор нефтегазовой отрасли Казахстана, 2018». – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/964076/> (дата обращения: 20.01.2019).
9. Разведанные запасы нефти в странах мира. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://beelead.com/zapasy-nefti/> (дата обращения: 20.01.2019).
10. Себестоимость добычи нефти. – [Электронный ресурс]. URL: <https://myfin.by/wiki/term/sebestoimost-dobychi-nefti> (дата обращения: 20.01.2019).
11. Что творится в нефтегазовом секторе Казахстана? – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://forbes.kz/process/energetics/cto_tvoritsya_v_neftegazovom_sektore_kazahstana/ (дата обращения 20.01.2019).
12. Шалабаева А. Незаменимая нефть // ExpertOnlineKazakhstan. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://expertonline.kz/a12685/> (дата обращения 20.01.2019).

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В УНИВЕРСИТЕТАХ: ОПЫТ ALMAU

Ключевые слова: управление знанием, система управления знанием, модель системы управления знаниями, миссия университета, корпоративная культура.

В условиях динамичного развития информационного общества и глобализации сферы образования Университет для выполнения своей миссии, стратегических целей и сохранения конкурентоспособности должен быть не только центром обучения, передачи и сохранения знаний, но также инновационным хабом и пространством смысла для развития общества в целом.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью перехода на новую модель экономики, основанной на эффективном управлении человеческим капиталом и интеллектуальными инновациями, то есть на формировании и развитии системы управления знаниями (СУЗ). На наш взгляд, это одна из эффективных систем, способствующая быстрому вхождению Республики Казахстан в число 30-ти самых развитых государств мира.

Для реализации данной цели были приняты ряд государственных стратегических и программных документов в Республике Казахстан: «Стратегия - 2050» (декабрь 2012 г.), где 1 по 4 из 7 долгосрочных приоритетов коррелируются с темой данного исследования: экономическая политика прагматизма и конкурентоспособности; всесторонняя поддержка предпринимательства; принципы социальной политики; знания и профессиональные навыки как ориентиры современного образования; далее, «Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года» (№ 636 от 15 февраля 2018 г.) ориентирует общество на Цели устойчивого развития

ООН и качественный рост экономики за счет повышения конкурентоспособности бизнеса и человеческого капитала, технологической модернизации, совершенствовании институциональной среды, минимизации негативного влияния человека на природу; «Государственная программа индустриально-инновационного развития» (№ 874 от 1 августа 2014 г.) направлена на стимулирование диверсификации и повышения конкурентоспособности обрабатывающей промышленности за счет формирования инновационных кластеров и стимулирование предпринимательства и развитие малого и среднего бизнеса в обрабатывающей промышленности; «Государственная программа развития образования Республики Казахстан» (№ 1118 от 7 декабря 2010 г.) для устойчивого роста экономики предлагает повышение конкурентоспособности образования и развитие человеческого капитала путем обеспечения доступности качественного образования; «Концепция инновационного развития Республики Казахстан до 2020 г.» (№ 579 от 4 июня 2013 г., где отмечается, что в высших учебных заведениях не сформированы практики сбора и систематизации идей, запросов рынка, использования их для постановки прикладных научно-исследовательских задач.

Опыт западных и азиатских университетов показывает трансформацию классического видения университета и управления высшими учебными заведениями. Исследователи отмечают, что в современ-

ных университетах эффективное управление должно быть связано с эффективным знанием, то есть в большинстве случаев университетское сообщество задается вопросом «что должны исправить», вместо «какие знания нам нужны для достижения стратегических целей» или «какие процессы манипулирования знаниями позволяют нам создавать, развивать и использовать эти знания» [1].

В ходе исследования и изучения проблемы СУЗ в университетах РК следует отметить отсутствие понимания knowledge management (управление знаниями), стратегии и политики управления знаниями или лишь зачатки формирования их на основе эмпирического опыта.

На наш взгляд, для решения проблемы управления знаниями в университетах РК необходимо проведение конструктивных мероприятий, основанных на результатах серьезных исследований опыта зарубежных университетов с учетом специфики каждого университета в отдельности и анализа имеющегося эмпирического опыта казахстанских вузов.

В результате анализа большого массива источников по управлению знаниями [2-22], синтезируются основные положения нашего исследования: знание не только интеллектуальный капитал, также и человеческий капитал; управление знаниями требует трансформации парадигмы системы управления человеческим капиталом, выработки новой философии, идеологии и политики в области управления человеческими ресурсами, наукой и инновациями и приня-

тия стратегических программ развития новой модели национальной экономики Республики Казахстан на основе эффективной системы управления знаниями (СУЗ) как в компаниях, так и в университетах; университеты должны заниматься не только передачей, сохранением и приращением знания, но и управлением знаниями; по типу современных компаний университеты должны внедрить систему управления знаниями (СУЗ); модель СУЗ (система управления знаниями) позволяет более эффективное использование временных, человеческих, материальных и финансовых ресурсов; будущие университеты – это открытая система, где взаимодействуют государство, общество и бизнес для решения проблем общества (win-win-win).

Междисциплинарная наука управление знаниями (Knowledge Management) синтезирует следующие науки и направления, как философия, экономика, социология, информатика, менеджмент и бизнес.

За последние 30 лет усилиями зарубежных специалистов при поддержке заинтересованных корпораций разработаны вопросы теории и практики обучающихся организаций и управления знаниями (Knowledge Management) в различных отраслях, в частности, в области образования. Вместе с тем, результаты исследований опубликованы в открытой печати частично, а соответствующие услуги предоставляются на коммерческой основе.

Теоретические и практические накопления в рамках этой науки синтезированы в 20 журналах и 17 издательствах в более 5000-ти публикациях [Таблица 1].

Таблица 1 – Журналы и издательства по Knowledge Management*

Журналы	Издательства
Data and Knowledge Engineering	Elsevier Science
Data Mining and Knowledge Discovery ^[L] _[SEP]	Springer-Verlag
IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering ^[L] _[SEP]	IEEE Computer Society
Int. J. of Intellectual Property Management ^[L] _[SEP]	Inderscience Publishers
Int. J. of Knowledge and Learning ^[L] _[SEP]	Inderscience Publishers
Int. J. of Knowledge Management ^[L] _[SEP]	Idea Group Publishing
Int. J. of Knowledge Management Studies ^[L] _[SEP]	Inderscience Publishers
Int. J. of Learning and Intellectual Capital ^[L] _[SEP]	Inderscience Publishers World Scientific

Int. J. of Software Engineering and Knowledge Engineering	World Scientific
Journal of Information and Knowledge Management [SEP]	Emerald Publishers
Journal of Intellectual Capital [SEP]	Academic Press
Journal of Knowledge Acquisition [SEP]	Emerald Publishers
Journal of Knowledge Management [SEP]	Springer-V erlag
Knowledge and Information Systems [SEP]	Transaction Publishers
Knowledge, Technology, and Policy [SEP]	Elsevier Science
Knowledge-Based Systems	Sage Publications
Organizational Learning [SEP]	Cambridge University Press.
The Knowledge Engineering Review [SEP]	
International Journal of Knowledge Management Studies (Inderscience Publishers)	
International Journal of Knowledge Management (Idea Group Publishing)	
*Примечание – составлено автором на основе источника [2]	

Безусловно теоретиками управления знания являются: Питер Друкер (теория об инновационной экономике и предпринимательстве); Питер Сенге, Гарвин и др. (концепция обучающейся организации); Нонака и Такеучи (модель динамической трансформации знания); Холсэлл и Сайн (процессная модель создания знания); Руус, Пайк и Брукинг (Великобритания), Эдвинсон и Малоун (Швеция), Свейби (Австралия), Бонтис (Канада), Стюарт, Басси и Бурен (США), Борнеманн (Австрия) (концепция интеллектуального капитала) и др.

В российской науке в большей степени управлением знания иницированы

корпоративными компаниями как РосАтом [23], Газпром, Сбербанк, РЖД, и др. также некоторыми вузами как СПбГУ, ВШЭ, Томский Политехнический Университет и др., создано экспертное сообщество Knowledge Management-Альянс.

Также следует отметить ряд исследований и публикаций, посвященных СУЗ в вузах, где уделяется внимание методам и технологиям СУЗ, обобщены зарубежные и российские опыты внедрения СУЗ [24-29]. Резюмируя содержание данных исследований следует отметить, что управление знаниями в образовательных учреждениях имеет свою специфику.

Таблица 2 - Модели СУЗ: сравнительный подход*

Подход	Компоненты	Направления и методы	Принципы и результаты
Карл Вииг (1986)	сотрудники, технологии, производственные процессы	использование интеллекта и опыта сотрудников; создание нового знания обучение сотрудников для и приумножение знания	фундамент созданного знания; постоянные исследования; оценка знания; жизненный цикл организации и продукции коррелирует с УЗ
Карл Вииг (2012)	обучение, фиксация и передача знания	IT (управление, сбор, хранение, обработка), организация обуче-	качество труда, механизм стимулирования,

		ния, создание и развитие интеллектуального капитала	история интеллектуальной деятельности, коллективное принятие решения
Крис Коллисон, Джеф Парсел	обучение, фиксация, применение в текущей деятельности	передача, фиксация и применение; обучение «до», «в процессе», «после»	культура обмена знаниями: корпоративная культура; самообучение и непрерывное обучение; потребность новых форм и методов обучения и информации; внедрение новых форм обучения
Джилинда Дж. Кидуэлл, Карен М. Ван-дер Линд, и Сандра Л. Джонсон	конкурентоспособность, исследование, качество образования и эффективность услуг, административные расходы	повышение качества программ; качество планов и обновление; улучшение услуг; оперативность и мониторинг; междисциплинарный подход	улучшение труда ППС; улучшение услуг; взаимодействие ППС, персонала, студенческих служб, децентрализация управления, интеграция административной политики
Рене Б. Бертрамсен	структурные изменения в экономике; организационное творчество; качество знаний ППС и обучения	интеграция систем знания; межсекторальная интеграция в управлении; частные инициативы и исследования	развитие в синтезе университета, бизнеса и промышленности; избрание руководства; реформа образования бакалавров и магистров; отбор поступающих и снижений отчислений; развитие самоуправления и автономии; трансформация механизмов и методов администрирования
Ф. Баутхильер и К. Ширер	сотрудники, персонал, студенты, магистранты, бизнес, государство, промышленность	сообщество практиков; база знаний; форумы в сети Интернет; ^[1] экспертиза баз данных; телеконференции; ^[1] Интернет-рассылки ^[1]	понимание и осознание СУЗ; корпоративная, технологическая и организационная культура
*Примечание – составлено автором на основе источника [29]			

В казахстанской науке в рамках данной проблемы в последнее время защищены следующие диссертации: Базарова М.Ж. «Распределенная информационная система трансфера знаний вузов» (диссертация на соискание степени доктора философии (Ph.D), 6D070300 - Информационные системы (по отраслям), 2018 г.) предложила архитектурное решение распределенной информационной системы трансфера знаний образовательных программ вузов, основанное на онтологических моделях и логических методах извлечения знаний; Адилова А.М. «Проектное управление в сфере телекоммуникаций Республики Казахстан» (диссертация на соискание степени доктора философии (Ph.D), 6D051800 – Управление проектами, 2017 г.) разработала теоретико-методологические основы проектного управления и выработала практические рекомендации по их внедрению в телекоммуникационной компании. Также следует отметить монографическое исследование международных и отечественных экспертов на базе Назарбаев Университет: «Корпоративное управление: вузы Казахстана. Научная монография / А.К. Сагинтаева, Д.М. Хартли, П.Д. Экель, Ф.Н. Жакыпова, М.К. Орунханов, Д.С. Гюнгер, Д.Н. Билялов, Р.С. Апергернова, Д.А. Абен – Астана: Nazarbayev University Graduate School of Education, 2018. – 216 с.», которое значимо для анализа роли корпоративной культуры в СУЗ вуза.

В отечественной науке впервые инициация комплексного решения проблемы управления знаниями была предпринята в рамках проекта AlmaU по формированию и развитию в вузах системы управления знаниями, обеспечивающей инновационное взаимодействие тройной спирали: образования, государства и бизнеса. Руководитель проекта президент AlmaU Кожакметов А.Б. вместе с проектной группой реализовали следующие цели и задачи: открыли новую специальность в магистратуре «Управление знаниями», провели впервые в Казахстане масштабную I Международную конференцию «Система управления знаниями в компаниях и университетах: проблемы и перспективы» (2-3

ноября 2017 г.), собравшую международных, российских и отечественных экспертов по управлению знаниями (Knowledge Management); здесь же была презентована комплексная концепция модели системы управления знаниями «Almaty Management University»; несмотря на большую проделанную работу, задача разработки и внедрения системы управления знаниями остаются актуальными как для AlmaU, так и для других отечественных вузов [30-31].

Комплексная концепция СУЗ AlmaU (2017 г.) состоит из 3-х важных разделов: стратегия и цели СУЗ, корпоративная культура, ИТ-система; из 5-ти элементов УЗ (KPI и метрики динамики развития, структура управления, процессы и шаблоны, интеллектуальная собственность и защита информации, система мотивации и включения); 12-ти инструментов УЗ (сообщества профессионалов, обратная связь, база знаний, внутреннее обучение, банк идей и лучших практик, корпоративный портал, наставничество, exit interview (выездное интервью), адаптивный кейс-менеджмент (АСМ), сервис вопросов и ответов, извлечение уроков, профиль сотрудника) (Рисунок 1) [30].

Если проследить генезис трансформации менеджмента внутреннего обеспечения качества в Алматы Менеджмент Университет [31] то следует отметить, что руководством и лидерами университета была предложена новая архитектура в широком смысле слова, предполагающая перестройку тектонических пластов самой организации. Первый пласт - **фокусная декомпозиция** – охватывает четыре важных направления:

1. **вызов** глобализации - декомпозиции целей в пользу **конкурентного преимущества**; предполагает **качество образования и профессионализм сотрудников**;
2. **тренды** в образовании – в пользу новых **цифровых форматов обучения**; предполагает **развитие технологической культуры**;
3. **продукт** – **компетенции** обучающихся и сотрудников за счет **конкурентной экосистемы**; предполагает высокие ценности **корпоративной культуры**, изменения **мышления**;

4. **ускорение за счет управления знаниями** – приводит к **управлению изменениями в менеджменте**; предполагает **организационную культуру,**

ориентирующую человека на реализацию своего творческого потенциала, тем самым, достижение благополучия и счастья.

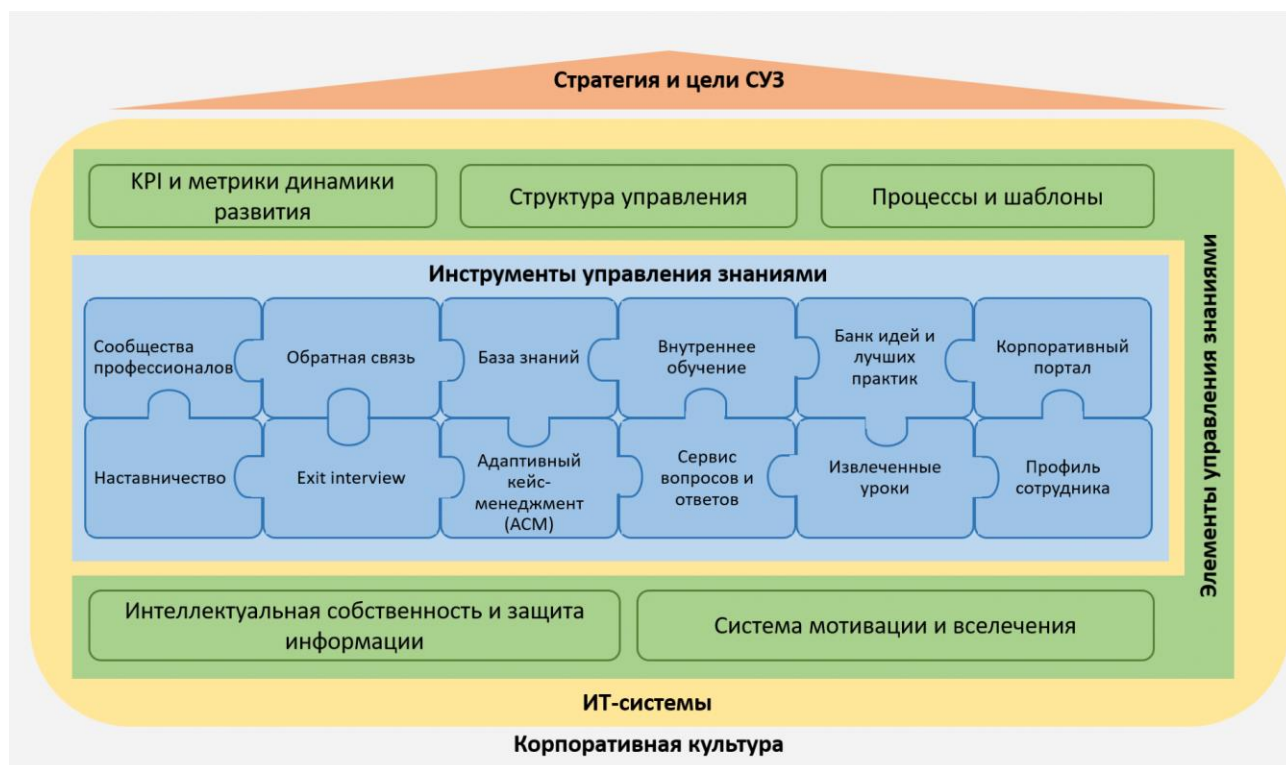


Рисунок 1 – Комплексная концепция модели СУЗ AlmaU [30].

Второй пласт - **трансформация менеджмента AlmaU** или организационная культура базируется на принципе win-win-win (партнерство во благо общества), когда взаимовыгодное сотрудничество двух сторон приносит пользу третьей стороне – обществу. На этом пласте своего изменения университет реализует свою миссию, направленную на формирование и воспитание нового поколения лидеров-управленцев, служащих обществу.

Процесс трансформации менеджмента AlmaU направлен на устойчивое управление университетом и состоит из 8 шагов изменения:

1. деятельности Совета Попечителей и Консультативных Советов Школ;
2. организационной структуры университета от узкодисциплинарности к междисциплинарности (центр превосходства, центра инновационных программ, центра предпринимательства);

3. создания новых образовательных программ (программа-конструктор, major-minor); профессиональный и академический менеджмент;
4. управление, ориентированное на результат по всем уровням;
5. профессиональный и академический менеджмент;
6. middle-management – деканы школ, сочетающие академическое управление с коммерческими способностями;
7. связь университета и бизнеса в производстве знания и подготовки студентов;
8. самое важное – проактивный сотрудник, студент и т.д. как центр проактивного университета (человек как потенциал, капитал, ресурс).

Третий пласт охватывает 4 приоритетных стратегических направлений: генерация и управление знаниями; экосистема образовательного учреждения; вклад в развитие бизнеса, государства и общества; люди, культура и общество.

Четвертый пласт повышение качества образования через предложение новой модели компетенции: когнитивные способности, управленческое и социально-поведенческие знания, предпринимательское мышление, цифровые навыки; развитие образовательных программ за счет усиления требования к syllabusам и программам,

Пятый пласт охватывает ключевую фигуру любого образовательного учреждения – преподавателя и сотрудника, развитие их талантов,

Таким образом, ключевыми компонентами СУЗ, на наш взгляд, являются Человек как носитель знания, ориентированный на постоянное изменение и развитие; культура коммуникаций, основанная на открытости и доверии; менеджмент, базирующийся на ответственности и профессионализме; и технологическая культура.

Источники:

1. Blackman D., Kennedy M., (2009), «Knowledge management and effective university governance» / Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Iss: 6 pp. 547-563.
2. Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Editor. 2006. – 946 p.
3. The Practice of Management (1954). Русскоязычное издание: Практика менеджмента. - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. - 416 с. - ISBN 978-5-00057-373-0.
4. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - С. 432. - ISBN 978-5-91657-364-0
5. Эффективный руководитель. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - С.240. - ISBN 978-5-91657-428-9
6. Менеджмент. Вызовы XXI века. - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. - С. 256. - ISBN 978-5-91657-365-7.
7. Питер Друкер. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. - С. 220. - ISBN 978-5-9614-0752-5.
8. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал//Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология/Под ред //М.: Academia. – 1999. – Т. 640.
9. Вииг К. Основы управления знаниями: Пер. с англ //М.: Прогресс. – 1986. – Т. 371.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. – Academia, 2004.
11. Demarest M. Understanding knowledge management //Long range planning. – 1997. – Т. 30. – No. 3. – С. 374-384.
12. Буковиц У., Уильямс Р. Управление знаниями: Руководство к действию / Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2002. 14. ^[1]_[SEP]
13. Зак М. Х. Разработка знаниевой стратегии^[1]_[SEP]/ Пер. с англ. Андреева Т. Е., Гутникова Т. Ю. (ред.) // Управление знаниями. Хрестоматия. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 16. ^[1]_[SEP]
14. Коллисон К., Парсел Д. Учитесь летать: практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / Пер. с англ. - ИКСИ, 2006. ^[1]_[SEP]
15. Нонака И., Takeuchi Х. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. - 18. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и 19. практика самообучающейся организации ^[1]_[SEP]/Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. ^[1]_[SEP]
16. Хабиби Э., Койл-мл. Д. Близится эра нового предпринимательства // Harvard Business Review. - Ноябрь, 2010, стр. 70–76. ^[1]_[SEP]
17. Эдвинсон Л. Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанной на знаниях / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005.
18. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. - Изд-во Манн, Иванов и Фребер.- 2018.- 384 с.

19. Сенге П. И. др. Новые проблемы самообучающейся организации / Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 780 с.
20. Андрусенко Т. Управление знаниями: терминология и стандарты // Корпоративные системы № 6, 2005, стр. 40-45.
21. Шарабаева Л.Ю. Основные подходы к построению системы управления знаниями вуза. <http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2007/12.pdf>
22. Shu-hsien Liao. Knowledge management technologies and applications - literature review from 1995 to 2002. Expert Systems with Applications 25 (2003) pp.155–164. <http://blog.ub.ac.id/izuaf/files/2013/11/KM-Technologies-and-Applications-Expert-Systems-with-Applications-25-2003-17-07-2007.pdf>
23. РосАтом делится знаниями. 2012 – 152 с.
24. Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З. Системы управления знаниями (методы и технологии) / Под общ. ред. В.З. Ямпольского. – Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
25. Овчинникова Е.В. Значение системы управления знаниями в образовании. <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-sistemy-upravleniya-znaniyami-v-obrazovanii>
26. Хегай Е.В., Бабак Л.Н., Филаткина М.Д., Филаткина И.Д. Управление знаниями в вузе как фактор развития академического предпринимательства // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – No 1. – С. 45–60. doi: 10.18334/ce.11.1.37267
27. Нечаев Н.Н., Рябков О.А. Управление знаниями в образовательных учреждениях. <http://sci-article.ru/stat.php?i=1484158267>
28. Жилина А.И. Модель управления знаниями в современной системе образования. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiZ5Nu3qKfjAhUGxYsKHRyXAvCQFjAAegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fcyberleninka.ru%2Farticle%2Fn%2Fmodel-upravleniya-znaniyami-v-sovremennoy-sisteme-obrazovaniya.pdf&usg=AOvVaw1j2y-urNGIzmuo0jqxtcU>
29. Пастухов А.Л. Управление знаниями в образовании: международный опыт // Вестник Челябинского университета. 2012. №12 (266). Политические науки. Востоковедение. Вып.12. - С.56-59.
30. Система управления знаниями в компании и университете: проблемы и перспективы. Материалы I Международной конференции в Казахстане по Управлению знаниями (Knowledge Management) – Алматы: Алматы менеджмент Университет, 2017. – 379 с.
31. Канагатова А.М. Опыт AlmaU: процесс трансформации менеджмента системы внутреннего обеспечения качества университета / <https://iqaa.kz/images/06.04.18/презентации/презентация%20%20Канагатова%20первый%20пропе.pdf>

Научный руководитель:
Карибджанов Б.Б, к.э.н.

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: стратегическое, планирование, строительный, компания.

Одним из наиболее значимых внутриорганизационных факторов управления процессами развития малой компании, предлагающей свои услуги на казахстанском рынке строительных работ, как показывает практика, становится сформированная и функционирующая в ней система стратегического планирования. Сам факт наличия такой системы в строительной компании свидетельствует о том, что её менеджмент в своей руководящей деятельности опирается на видение и миссию компании, а также общие цели, определяющие место компании в будущем [1]. Стратегическое планирование определяют в основном как формализованный процесс моделирования будущего, включая анализ среды, определение целей и формулировку концепции долговременного развития организации [3].

Как полагают многие эксперты, при формировании системы стратегического планирования в малой компании, требуется достаточно взвешенный и осторожный подход к выбору пути разработки и внедрения этой системы. Прежде всего, необходимо понять на какой ступени развития находится эта компания, и каково её место на рынке. Важно также найти правильные ответы на три, имеющих фундаментальное значение для предстоящего развития компании, вопроса: «Где мы находимся в настоящее время?»; «Куда мы хотим двигаться?»; «Как именно, за счет каких ресурсов и конкурентных преимуществ мы собираемся это сделать?» [5]. Ответы на эти вопросы имеют ключевое значение для определения общего вектора развития

бизнеса компании, а также выбора стратегии действий для достижения поставленных целей.

На этой основе в компании разрабатывается стратегический план развития, который помимо видения и миссии компании включает в себя стратегические цели компании на предстоящие несколько лет, установленную программу действий для их достижения, а также разработанную политику организации, касающуюся принимаемых мер в отношении развития систем мотивации и контроля.

Если обратиться к анализу конкретной практики формирования системы стратегического планирования и разработки стратегического плана в малой строительной компании, то можно привести пример компании ТОО «МОЛИБДЕН ТЕПЛОСТРОЙ» (далее по тексту ТОО «МТС»), в которой автор данной статьи является генеральным директором.

Результаты проведенного анализа деятельности компании за последние несколько лет, подтвердили справедливость выдвигаемого отдельными экспертами тезиса о том, что для молодой строительной компании (была создана в 2015 году) основной задачей является выживание и сохранение бизнеса [7]. Поэтому с самого начала деятельности ТОО «МТС» усилия его руководства были направлены на то, чтобы избежать банкротства и, максимально снижая издержки, стремиться удержать свои позиции на рынке. Компания делала упор не на развитие, а на сохранение бизнеса. При этом с самого начала своей

деятельности руководство компании считало своей приоритетной задачей обеспечение высокого качества предоставляемых клиентам работ и услуг.

Анализ решений стратегического характера разрабатывавшихся в компании за прошедший с 2015 года период деятельности показывает, что весь этот период руководство компании придерживалось комбинированной стратегии развития бизнеса с элементами сокращения и снижения издержек. Такая стратегия принимается тогда, когда руководство компании стремится главным образом сохранить завоеванную долю на рынке. Компания предлагает рынку товары и услуги, не отличающиеся по своим характеристикам от аналогичных

предложений конкурентов, за исключением одного фактора – более низкой цены.

Автором был проведен опрос руководителей структурных подразделений и специалистов компании с целью получения оценки качества процессов и процедур, обеспечивающих разработку стратегических целей и показателей в компании, а также связи действующей в компании системы оплаты труда с достижением установленных стратегических целей компании. В опросе приняли участие 6 человек. Ответы оценивались по 10-балльной шкале (от 1 до 10 со знаком «+» или «-»). Сумма весов всех параметров = 1.

Таблица 1 – Качество процессов и процедур, обеспечивающих процесс стратегического планирования в ТОО «МТС»

Вопросы о качестве поддерживающих процессов и процедур	Вес	Текущее состояние
1. Существует ли у Вашей компании Миссия, Видение и стратегические цели?	0,2	- 10
2. Включает ли ежегодный отчет компании информацию о достижении стратегических целей?	0,1	- 10
3. Распределены ли обязанности по достижению стратегических целей и показатели по целям между заместителями директора и руководителями подразделений?	0,15	+ 5
4. Закреплена ли ответственность по достижению конкретных стратегических целей и показателей за заместителями директора и руководителями подразделений?	0,1	- 5
5. Связана ли система оплаты труда в Вашей компании с достижением стратегических целей и показателей?	0,1	+ 5
6. Существует ли в Вашей компании регламент стратегического планирования?	0,1	- 10
7. Разрабатывается ли в Вашей компании долгосрочная (базовая) стратегия?	0,15	+ 5
8. Разрабатываются ли в Вашей компании функциональные стратегии по направлениям бизнеса?	0,1	- 5
ИТОГО:	1,0	- 3,12
*Примечание – составлено автором по результатам опроса сотрудников		

Приведенные данные показывают слабость действующей в компании системы стратегического планирования: количественная оценка текущего состояния (- 3,12). При этом выяснилось, что на момент опроса сотрудники не

владеют информацией о Миссии, Видении и стратегических целях компании.

Для выявления доминирующих факторов, влияющих на качество системы стратегического планирования в компании, автором были использованы исходные данные для построения

диаграммы Парето (Таблица 2 и Рисунок1).

Таблица 2 - Исходные данные для построения диаграммы Парето

	Факторы	Баллы	Накопленная сумма баллов	Накопленный процент
1.	Формальный подход к стратегическому планированию	48	48	30%
2.	Наличие стандартов, которые необходимо выполнять	37	85	52%
3.	Отсутствие мониторинга выполнения планов	28	113	70%
4.	Отсутствие регламента стратегического планирования	17	130	80%
5.	Противоречия между обязанностями и полномочиями	12	142	88%
6.	Низкая мобильность и способность реагировать на изменения	11	153	94%
7.	Низкая мотивация персонала	9	162	100%
	ИТОГ:	162		
*Примечание – составлено автором				

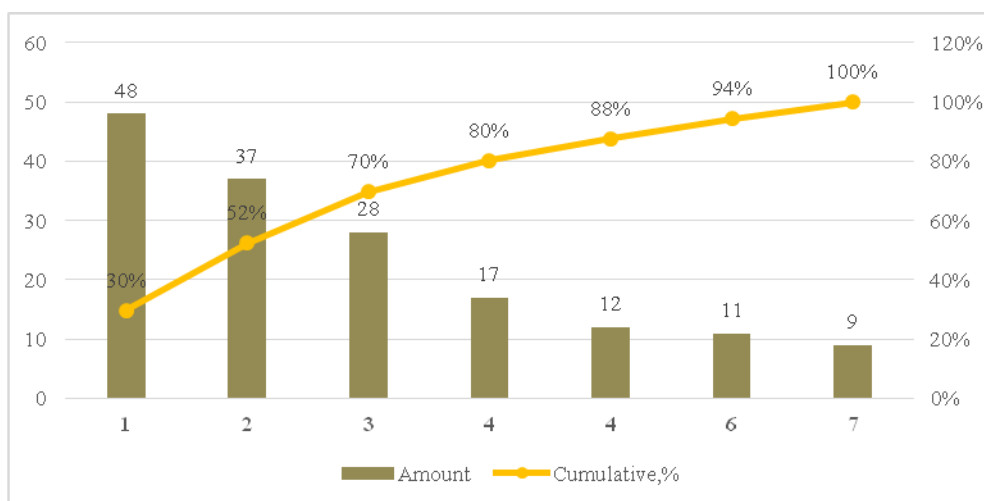


Рисунок 1 - Диаграмма Парето для ТОО «МТС»

Примечание – составлено автором

Приведенные в Диаграмме данные могут служить основанием для обоснованности тезиса о том, что по настоящее время компания придерживается комбинированной стратегии сокращения и снижения

издержек при слабости действующей системы стратегического планирования.

Методом PEST-анализа автором совместно с Отделом продаж и маркетинга компании выявлены следующие факторы внешней среды ТОО «МТС» (Таблица 3).

Таблица 3 - Факторы внешней среды ТОО «МТС» (PEST-анализ)

1. Политико-правовые	2. Экономические
<p>1.1. Государственная поддержка малого предпринимательства в РК.</p> <p>1.2. Заинтересованность государства в развитии строительной отрасли.</p> <p>1.3. Изменения в законодательстве, утверждение строительных стандартов и требований к качеству.</p>	<p>2.1. Высокая динамика развития отрасли.</p> <p>2.2. Высокая динамика развития строительного рынка в Атырауской области, ужесточение конкуренции.</p> <p>2.3. Низкая рентабельность бизнеса.</p>
3. Социально-культурные	4. Технологические
<p>3.1. Недостаточный опыт стратегического планирования в отрасли.</p> <p>3.2. Дефицит ИТ-специалистов в отрасли.</p> <p>3.3. Дефицит проектных менеджеров.</p>	<p>4.1. Необходимость соответствия международным стандартам качества строительства.</p> <p>4.2. Востребованность проектного управления.</p> <p>4.3. Слабость развития новых технологий в строительстве.</p>
*Примечание - составлено автором	

С помощью метода составления профиля среды была проведена оценка относительной значимости для компании отдельных факторов макросреды, и для того, чтобы получить комплексную оценку бизнес-среды компании и ситуации

на рынке, использован SWOT-анализ - определение сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) (Таблица 4).

Таблица 4 - SWOT-анализ ТОО «МТС»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)
<ul style="list-style-type: none"> - быстрое реагирование на меняющийся спрос; - известность на рынке; - своя база клиентов; - своя ниша на рынке; 	<ul style="list-style-type: none"> - низкая рентабельность бизнеса; - отсутствие системы стратегического планирования; - слабость проектного менеджмента.
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
<ul style="list-style-type: none"> - самореализация; - расширение доли рынка до 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> - угроза быстрого разорения; - высокий уровень конкуренции.
*Примечание – составлено автором	

По результатам SWOT и PEST-анализов были сформулированы выводы и рекомендации к действию, основными из которых стал вывод о целесообразности проведения процедуры регламентации системы стратегического планирования в компании.

Отталкиваясь от полученных оценок качества сложившейся практики осуществления стратегического

планирования в компании, было принято решение о разработке проекта Стратегического плана компании. Было принято решение о том, что в существующих условиях внешней и внутренней среды, на среднесрочную перспективу до 2020 года наиболее предпочтительной для развития компании и её бизнеса является базовая стратегия интенсивного роста.

Источники:

1. Асаул, А. Н. Стратегическое планирование развития строительной организации / А. Н. Асаул, И. Е. Морозов, Н. И. Пасяда, В. И. Фролов; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – 163 с.
2. Логвинов, С.А. Стратегическое планирование: Учебное пособие / С.А. Логвинов, Е.Г. Павлова. - М.: Финансовая академия, 2002. - 180 с.
3. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. — 2012. — № 1. — Т.1. — С. 144-150.
4. Севек, В. К. Методология управления строительными организациями и роль прогностической функции в условиях изменения рыночной конъюнктуры / В.К. Севек, Ч.С. Манчык-Сат // Экономической возрождение России. -2012. -№ 2(32). – С.138-149.
5. Мироненко, В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы /В.О. Мироненко // Молодой ученый. — 2017. — № 12. — С. 331-333.
6. Цуканова, О.А. Особенности стратегического управления строительными предприятиями / О. А. Цуканова, А.С. Егорова // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. - 2011. - № 5 (75). - С. 130-134.
7. Факторы, влияющие на создание системы стратегического планирования. <http://management-rus.ru/management/faktori-strateg-planirvaniya.php>

КРІ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ МАГАЗИНОВ В ФЭШН РИТЕЙЛ ИНДУСТРИИ

Ключевые слова: КРІ, фэшн ритейл, оценка, эффективность

Фэшн ритейл индустрия является одной из самых больших в мировой экономике – общий объем более 3 000 миллиардов долларов США в 2017 году [1]. По прогнозам международной консалтинговой компании McKinsey&Company в 2018 году индустрия фэшн ритейла покажет рост 3,5%-4,5% [2].

Косвенно можно говорить о развитии фэшн ритейл индустрии и в Казахстане. За последние годы было построено много крупных Торгово-Развлекательных Центров, в числе которых Mega Silk Way, Dostyk Plaza, Shymkent Plaza, Forum, Moskva. Еще одним фактором, доказывающим развитие рынка фэшн ритейла в Казахстане, является приход сильных международных брендов, например, Miniso, H&M или Reserved.

Несмотря на масштабность, очень тяжело найти литературу или публикации, которые бы покрывали вопросы оценки эффективности персонала магазинов в индустрии фэшн ритейла. Большинство источников склоняются к оценке эффективности всего магазина, указывая до 20 КРІ¹, которые должны анализироваться.

Мы попробовали ответить на вопрос: Какие КРІ необходимы для оценки эффективности сотрудников магазинов в фэшн ритейл индустрии?

Для того, чтобы система КРІ работала эффективно, сотрудники должны иметь от 3 до 5 КРІ [3]. При большом количестве КРІ фокус сотрудников размывается, что приводит к тому, что им не удается достигнуть часть или все КРІ, и снижается их мотивация на дальнейшее

достижение КРІ. В итоге мы получаем демотивированный персонал и еще более худшую ситуацию.

В качестве подхода для выбора КРІ мы использовали Систему сбалансированных показателей (ССП), впервые описанную Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в 1992 году [4]. Согласно концепции СПП, для долгосрочного успеха организации необходимо развивать и отслеживать четыре области работы организации: Обучение и рост, Бизнес-процессы, Клиенты и Финансы.

Основываясь на концепции СПП, нами были выбраны четыре универсальных КРІ, с помощью которых фэшн ритейл компании могут оценивать эффективность сотрудников магазинов:

1. Продажи на сотрудника
2. Доля товаров со скидкой в общих продажах сотрудника
3. Конверсия на сотрудника
4. NPS на сотрудника

Далее приведены описания показателей, методы расчетов и обоснования, почему были выбраны данные показатели. Следует отметить, что фэшн ритейл компании могут использовать свой пятый КРІ, связанный со спецификой их деятельности.

1. Продажи на сотрудника

Продажи являются классическим и, пожалуй, самым главным показателем, используемым при оценке эффективности работы сотрудников по продажам, а в нашем случае – сотрудников магазинов. Продажи являются конечным результатом

¹ КРІ – ключевой показатель эффективности

всей деятельности фэшн ритейл компании. Вся цепочка поставок, все операционные процессы направлены на то, чтобы продать товар. Продажи можно сравнивать по сравнению с планом, по сравнению с прошлым годом, между сотрудниками, учитывая сезонность и так далее.

Как измерять: при каждой продаже необходимо фиксировать, кто из сотрудников магазина проконсультировал посетителя и превратил его в покупателя. Все современные информационные системы имеют данную функцию.

Почему был выбран данный KPI: при изучении теории и публикаций было выявлено, что продажи могут использоваться для расчета большого количества KPI для оценки эффективности работы в фэшн ритейл индустрии. Поэтому были выбраны Продажи на сотрудника, которые являются конечным результатом работы сотрудника магазина и которые могут быть использованы в дальнейшем для более детального анализа работы сотрудника или магазина в целом.

2. Доля продаж со скидкой в общих продажах сотрудника

Доля продаж со скидкой в общих продажах сотрудника

Почему был выбран данный KPI: данный показатель напрямую определяет, какую пользу приносит сотрудник с финансовой точки зрения. Достаточно ли обучен и замотивирован сотрудник, чтобы продавать не только товары со скидками, но и без скидок. Конечной целью любой коммерческой организации является прибыль, поэтому использование этого показателя крайне важно для оценки эффективности работы сотрудников.

Формула для расчета:

Конверсия,
на сотрудника

$$\frac{\text{Количество продаж сотрудника}}{\text{Количество посетителей магазина}} * 100\%$$

Следующим показателем в нашем списке KPI является Доля продаж со скидкой в общих продажах сотрудника. При анализе продаж сотрудников было выявлено, что сотрудники магазинов стараются продать тот товар, который легко продается², а именно – товары со скидкой, участвующие в межсезонных и сезонных распродажах и промо-акциях. В этом нет их вины, если у них стоят только цели по продажам. Но для компании такие продажи являются неэффективными, потому что сотрудники магазина продают только низкомаржинальный товар, а новый и высокомаржинальный товар не продается, не позволяя компании зарабатывать прибыль.

Как измерять: при использовании современных информационных систем фэшн ритейл компании могут определить, какие именно товары продал каждый определенный сотрудник, были ли проданы товары со скидкой или нет. Доля продаж со скидкой в общих продажах сотрудника будет рассчитываться по следующей формуле:

$$\frac{\text{Продажи со скидкой сотрудника}}{\text{Общие продажи сотрудника}} * 100\%$$

3. Конверсия на сотрудника

Конверсия на сотрудника является нефинансовым KPI, его можно отнести к области Обучение и рост из концепции ССП. Конверсия на сотрудника показывает, какая доля посетителей магазина сделали покупки при консультировании определенного сотрудника (или количество продаж сотрудника магазина), т.е. были превращены сотрудником из посетителей в покупателей [5].

² Основано на личном опыте автора

Можно увеличивать количество посетителей в магазин с помощью различных инструментов, но посетители сами по себе не приносят никакой прибыли, если они не делают покупки. На уровень конверсии может повлиять несколько факторов, например, мерчендайзинг, качество или цена товара, уровень обслуживания в магазине. Поэтому для того, чтобы уровень конверсии улучшался, в первую очередь, необходимо много времени уделить персоналу магазина – он должен быть проинструктирован, обучен, хорошо знать товар.

Как измерять: для расчета конверсии необходимо знать количество посетивших магазин и количество сделавших покупки при участии определенного сотрудника. Если статистику по количеству покупок на сотрудника мы можем получить из информационной (учетной) системы компании, то для статистики по посещениям необходимо устанавливать дополнительное оборудование – так называемые счетчики посетителей.

Почему был выбран данный KPI: конверсия посетителей в покупателей магазина показывает насколько хорошо персонал магазина обучен и проинструктирован. Конверсию на сотрудника можно отслеживать даже на ежечасовой основе, определяя какой сотрудник магазина в какое время работает

более эффективно. Это можно использовать при планировании смен в магазине. Если же конверсия одного сотрудника значительно ниже конверсии другого сотрудника этого же магазина, то это явный сигнал о том, что сотрудник магазина работает неэффективно, а компания упускает возможную прибыль.

4. NPS на сотрудника

Индекс потребительской лояльности – NPS (Net Promoter Score) – относится к областям Бизнес-процессы и Клиенты из концепции ССП.

NPS в последние годы набирает большую популярность сначала среди компаний, предоставляющих услуги, а позже и среди компаний, которые работают на конкурентном рынке, которые хотят улучшить обслуживание клиентов. Впервые этот показатель был анонсирован Фредериком Райхельдом в 2003 году [6]. Для измерения этого показателя, клиентам необходимо ответить на вопрос «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете товар/компанию/магазин своим друзьям или знакомым?» по оценке от 0 до 10, где 0 – «ни в коем случае не порекомендую», 10 – «обязательно порекомендую». Далее все ответы делятся на 3 группы: критики или detractors (от 0 до 6), нейтралы (от 7 до 8) и сторонники или промоутеры (от 9 до 10). Формула расчета следующая:

$$NPS \text{ на сотрудника} = \frac{\text{Количество сторонников} - \text{Количество критиков}}{\text{Количество проголосовавших}} * 100\%$$

Например, NPS на сотрудника = 50% говорит о том, что довольных (сторонников) обсуждением сотрудника на 50% больше, чем критиков. Это может быть 65% сторонников и 15% критиков (оставшиеся 20% – это нейтралы).

Фредерик Райхельд доказал, что существует связь между ростом и прибыльностью компаний и NPS [7].

Как измерять: для измерения NPS на сотрудника необходимо на кассовой зоне установить специальное оборудование, на котором будет отображаться один единственный вопрос «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете наш

магазин своим друзьям или знакомым?» и варианты ответа от 0 до 10. Зафиксированный покупателем ответ должен быть «привязан» в информационной системе к продаже определенного продавца.

Почему был выбран данный KPI: фэшн ритейл является очень конкурентной индустрией, в которой одним из критериев успеха является лояльность покупателей. Компании из этой индустрии предпринимают много шагов для того, чтобы превратить покупателей в лояльных, но самый большой вклад происходит во время контакта посетителя и персонала

магазина. От того, насколько хорошим будет обслуживание в магазине, зависит впечатление посетителя и его решение совершить покупку, а в последствии и стать лояльным покупателем. От количества лояльных покупателей зависит долгосрочный успех любой фэшн ритейл

компании, поэтому NPS на сотрудника нельзя недооценивать.

Используя эти универсальные KPI, фэшн ритейл компании смогут объективно оценивать эффективность работы сотрудников магазинов, а также принимать корректирующие действия и совершенствовать процессы.

Источники:

1. <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
2. https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2018_v2.pdf
3. Ключков, А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – с. 46
4. Каплан, Р.С., Нортон, Д.П. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. – Harvard Business Review, январь-февраль 1992. – сс. 71-79
5. Крутов, Д.В., Капустин С.Н. Взрывной рост продаж в розничном магазине. – СПб.: Питер, 2013. – с. 17
6. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
7. Райхельд, Фредерик. Книга о настоящей прибыли и реальном росте. – М.: Поколение, 2007. – 256 с.

Научный руководитель:
к.э.н. Карибджанов Б.Б.**ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «УЛЫ ДАЛА»)***Ключевые слова: управление качеством, качество услуг, сервисные компании*

Управление качеством является одной из наиболее приоритетных направлений менеджмента сервисных компаний.

В виду того, что холдинг «Улы Дала» работает в таких направлениях, как бурение, цементация нефтяных и газовых скважин, капитальный, подземный ремонт и освоение скважин, оказание транспортно-логистических услуг, реализует проекты КИП и автоматики, качество работ влияют не только на удовлетворенность клиентов, но и на производственную и промышленную безопасность нефтедобывающих объектов, что требует удвоенного внимания к вопросам качества.

Основу подходов к контролю качества составляют принципы так называемого всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM) [1]

Улучшение качества обслуживания основано на изменениях в существующих системах управления.

Этот тезис хорошо известен: «Сегодня соревнуется не продукт, а системы управления». Система управления организацией должна быть ориентирована на стандарты качества продукции (услуг), процессов и различных видов деятельности [2].

Рассмотрим основные принципы комплексного управления качеством.

Принцип ориентации на потребителя включает в себя детальное изучение спроса и последующее формирование ключевых благ для каждой категории потребителей [3].

Принципы лидерского менеджмента в организации подразумевают включение высшего руководства во все проводимые процессы и формирование адаптированной системы мотивации [4].

Принцип вовлеченности персонала может быть достигнут за счет следующих подцелей: обеспечение осознания сотрудниками выбора организационного развития, обеспечение участия в конкретных ситуациях для достижения поставленных целей, обучение и повышение компетентности руководителей и сотрудников, включая сферу менеджмента качества [5].

Применение *принципов технологического подхода* включает в себя выбор и описание активного процесса как управляемого объекта, так как процесс управления более эффективен, чем результат [6].

В целях реализации методики управления качеством услуг в процессе исследования, были проведены следующие мероприятия:

- формирование последовательностей и схем взаимодействия процессов;
- формирование и уточнение схемы расчетов критериев оценки процессов;
- подготовка и выделение необходимых ресурсов;
- проведение системного мониторинга процессов с целью анализа фактических отклонений от запланированных параметров.

Принципы системного подхода заключается в том, что организация (компания) как взаимосвязанной технологической системы с сегментной обратной связью.

Управление взаимосвязанными процессами как системой способствует повышению эффективности и результативности сервисной компании [7].

Принцип непрерывного совершенствования достигается за счет методов непрерывного улучшения включают инструменты управления качеством – причинно-

следственные диаграммы, циклы Деминга, бенчмаркинг и т.д.

Непрерывное совершенствование всех процессов рассматривается как постоянная цель компании, которая достигается путем анализа данных об удовлетворенности клиентов, корректирующих и профилактических мер по процессу принятия решений на основе фактов [8].

Этот принцип включает в себя: разработку иерархии целей управления измерениями, тестированием, контролем, обработкой, хранением и передачей информации.

В рамках проведенного исследования было установлено, что при формировании системы управления качеством холдинговой компании может быть выделено (рис. 1).

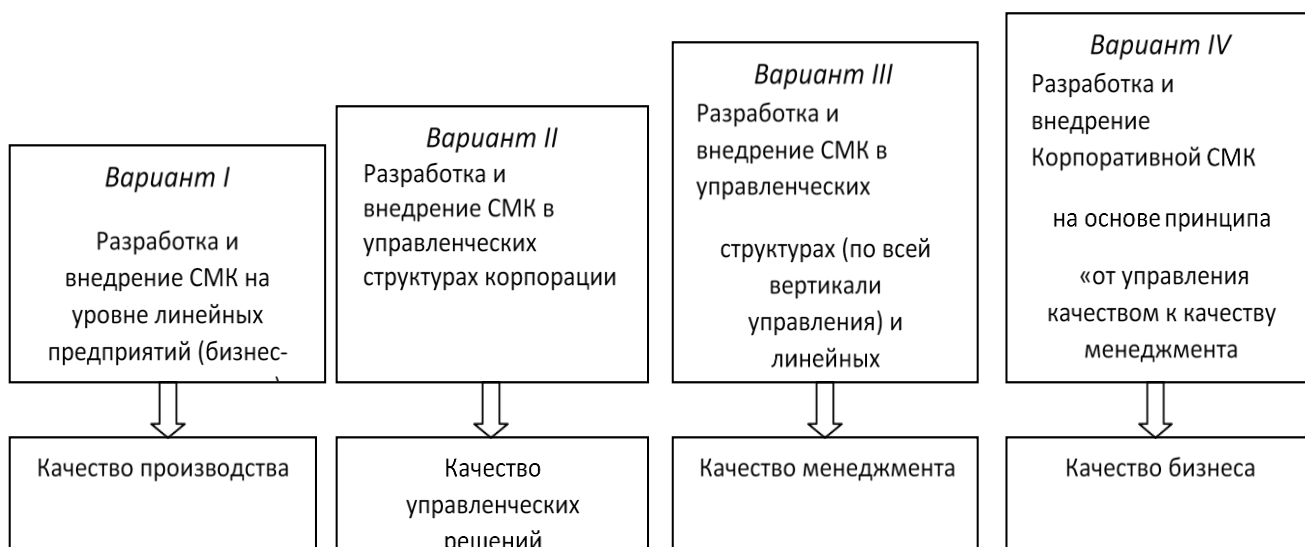


Рисунок 1 – Общие подходы к формированию СМК в холдинговых и интегрированных структурах
Примечание: по данным источников [2], [4-6]

Результаты диагностики, действующей в Холдинге «Улы Дала» системы менеджмента, представленные стали основой для разработки Программы формирования СМК, в которую необходимо включить:

- а) исчерпывающее описание к рамкам и этапам проекта;
- б) план и плановые результаты каждого этапа проекта;
- в) список ответственных с учетом полномочий и ролей в проекте;

г) аспекты, регламенты и требования к проведению оценки этапов проекта.

Каждый из данных подходов служит для достижения холдингом или группой компаний (корпораций) определенных результатов их деятельности, при этом результатов не только выраженных в денежном эквиваленте, но и результатов, выраженных в натуральном выражении (табл.1).

Таблица 1– Описание практики и эффективности результатов внедрения СМК в холдинговых структурах

Вариант формирования СМК	Достижимый результат
I. Разработка и внедрение СМК на уровне линейных предприятий (бизнес-единиц корпорации)	<ul style="list-style-type: none"> • Упорядоченные производственные технологические процессы • Высокое качество выпускаемой продукции оказываемых услуг
II. Разработка и внедрение СМК в управленческих структурах корпорации	<ul style="list-style-type: none"> • Сильная управленческая вертикаль • Упорядоченные обеспечивающие процессы, в том числе процессы материально-технического финансового обеспечения • Унифицированные формы сбора и анализ информации для принятия управленческих решений • Оптимизированные затраты на осуществлении контрольных функций (сокращение времен проверок, ревизий, аудитов и т.д.)
III. Разработка и внедрение СМК в управленческих структурах (по всей вертикали управления) и линейных предприятиях (бизнес-единицах) корпорации	<ul style="list-style-type: none"> • Достигнуто заявленное качество выпускаемой продукции / оказываемых услуг • Расширение клиентской базы за счет реализации программ по управлению удовлетворенностью лояльностью потребителей • Управление цепями поставок • Рост производительности труда за счет внесении изменений в систему мотивации персонала • Сокращение непроизводительных расходов как в сфере производства, так и в сфере управления
IV. Разработка и внедрение Корпоративной СМК на основе принципа «от управления качеством к качеству менеджмента»	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование системы взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами • Рост отдачи от реализации операционных инвестиционных проектов корпорации за счет обоснованного целеполагания и проектирования бизнеса, направленного на достижение целей • Сокращение управленческого аппарата за счет упорядочения деятельности и устранения дублирования управленческих функций • Повышение производительности труда за счет децентрализации управления, делегирования части полномочий на уровень бизнес-единиц корпорации, • «уплощение» организационной структуры за счет укрепления управленческой вертикали и роли центров финансовой ответственности • Обеспечение положительной динамики ключевых показателей бизнеса
Примечание: составлено автором по данным источников [4-6]	

Сформированный в ходе исследования проекта программы СМК для Холдинга

«Улы Дала» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Программа формирования СМК Холдинга «Улы Дала»

№ п/п	Содержание этапа	Ответственный исполнитель	Результат
1	Организационный этап		
1.1	Принятие решения о разработке и внедрении СМК в соответствии с требованиями СТ РК ИСО 9001-2015, уточнение контура реализации проекта	Лидер Холдинга, Председатель Совета Директоров	Приказ о начале реализации проекта
1.2	Формирование организационной структуры СМК: -назначение куратора проекта по формированию СМК корпорации; -создание службы качества; -формирование Совета по качеству; -создание рабочих групп на уровне бизнес-единиц, включенных в контур реализации проекта; -назначение уполномоченных по качеству	Руководство Холдинга «Улы Дала» Руководство бизнес-единиц, включенных в контур реализации проекта	Документы, регламентирующие порядок функционирования организационной структуры СМК на уровне корпоративного центра и бизнес-единиц
1.3	Обучение сотрудников, участвующих в реализации проекта, основам менеджмента качества	Служба качества, консультанты	Знания, умения и навыки, необходимые для реализации проекта
1.4	Диагностика деятельности корпорации в области менеджмента качества: -оценка внутренней и внешней среды корпорации; -анализ сильных и слабых сторон деятельности организации; -оценка уровня формализации и документированности деятельности корпорации с точки зрения соответствия требованиям СТ РК ИСО 9001-2015	Служба качества, Рабочие группы бизнес-единиц	Отчет по результатам самообследования
1.5	Планирование работ по формированию СМК: -идентификация этапов разработки и внедрения СМК; -назначение ответственных исполнителей; -определение сроков и необходимого ресурсного обеспечения	Служба качества, Рабочие группы бизнес-единиц	Программа формирования СМК Матрица распределения полномочий и ответственности за реализацию проекта Бюджет проекта

№ п/п	Содержание этапа	Ответственный исполнитель	Результат
2	Основной этап		
2.1	Разработка политики и целей корпорации в области качества	Лидер Холдинга, Председатель Совета Директоров Совет по качеству	Политика и цели корпорации в области качества
2.2	Развертывание целей в области качества на уровне бизнес-единиц корпорации	Руководство бизнес-единиц, включенных в контур реализации проекта Рабочие группы бизнес-единиц	Цели в области качества бизнес-единиц
2.3	<p>Проектирование СМК корпорации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбор методологии проектирования СМК; - идентификация основных бизнес-процессов; - идентификация управленческих и обеспечивающих процессов; - проведение работ по централизации части управленческих и обеспечивающих процессов, корректировка организационных структур корпоративного центра и бизнес-единиц; - регламентация бизнес-процессов; - внедрение риск-ориентированного мышление в деятельность корпорации 	Служба качества Рабочие группы бизнес-единиц	<p>Процессная модель СМК корпорации</p> <p>Матрица распределение полномочий и ответственности корпоративного центра и бизнес-единиц за управление процессами</p> <p>Спецификации на процессы</p>
2.4	<p>Документирование СМК:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка внутренней нормативной документации, в том числе документированной информации; - разработка оперативных документов СМК, в том числе форм записей; - разработка Руководства по качеству 	Служба качества Рабочие группы бизнес-единиц	Документация СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015

№ п/п	Содержание этапа	Ответственный исполнитель	Результат
3	Заключительный этап		
3.1	Внутреннее признание СМК: – оценка работоспособности СМК корпорации и ее отдельных элементов на основе: а) анализа данных; б) анализа со стороны руководства; в) аудита качества – разработка и реализация мер корректирующего воздействия; – разработка и реализация мер, связанных с рисками и возможностями	Куратор проекта по формированию СМК корпорации Служба качества Рабочие группы бизнес-единиц	Свидетельства работоспособности и СМК корпорации и ее отдельных элементов
3.2	Внешнее признание СМК: – проведение сертификации СМК; – участие в конкурсах по качеству	По мере возникновения внешних предпосылок	
4	Улучшение СМК (комплекс локальных и глобальных улучшений)	Непрерывно	
Примечание: составлено автором			

После реализации комплекса подготовительных мероприятий Холдинга «Улы Дала» должно перейти, собственно, к разработке СМК. В соответствии с требованиями СТ РК ИСО 9001–2015 корпорации необходимо сформировать процессную модель управления.

Развертывание СМК в сложных холдинговых структурах, на практике, встречает ряд сложностей и препятствий.

Так, спорными моментами, зачастую, становятся такие аспекты, как разделение ответственности, объединение результатов деятельности отдельных подсистемы и т.д., также существует общая проблема внедрения (имплементации) полученных результатов в практику деятельности корпорации. Для их нивелирования до начала реализации проекта специалисты Службы качества Холдинга «Улы Дала» должны оценить риски и проработать следующие вопросы:

1) Необходимо определить порядок инициации работ по внедрению изменений, с целью минимизации таких негативных факторов, как сопротивление

сотрудников и затягивание проекта.

Для Холдинга «Улы Дала» необходимо сформировать детальный план мероприятий, согласовав его, в рамках утвержденной рабочей группы.

2) Следует определить видение процессной модели корпорации. В данном случае возможны следующие варианты:

а) общая (единая) корпоративная модель;

б) фрагментарная модель для отдельных бизнес-единиц.

Однако, специфика холдинга «Улы Дала» диктует необходимость применения. Однако, специфика холдинга «Улы Дала» диктует необходимость применения смешанного (гибридного) подхода к проекту. Решение проблемы выбора подхода для Холдинга «Улы Дала» видится нам в насаждении друг на друга двух вышеописанных способов и создании двухуровневой модели, которая должна объединить подсистемы вышестоящего и нижестоящего уровня (рис. 2).

В рамках такой модели
главная управляющая

компания Холдинг «Улы Дала» становится корпоративным центром и формирует общую стратегию развития СМК на предприятии, в том числе предлагая новые организационные структуры бизнес-единиц и их штатное расписание, обеспечивает методологическое и регламентное сопровождение, формирует границы выделения процессов,

подходы к их регламентации, мониторингу, измерению и улучшению. Бизнес-единицы, попадающие в рамки реализации проекта, могут разрабатывать собственные процессные модели, особенно в части основных производственных бизнес-процессов в случае отсутствия противоречий в корпоративной процессной модели.

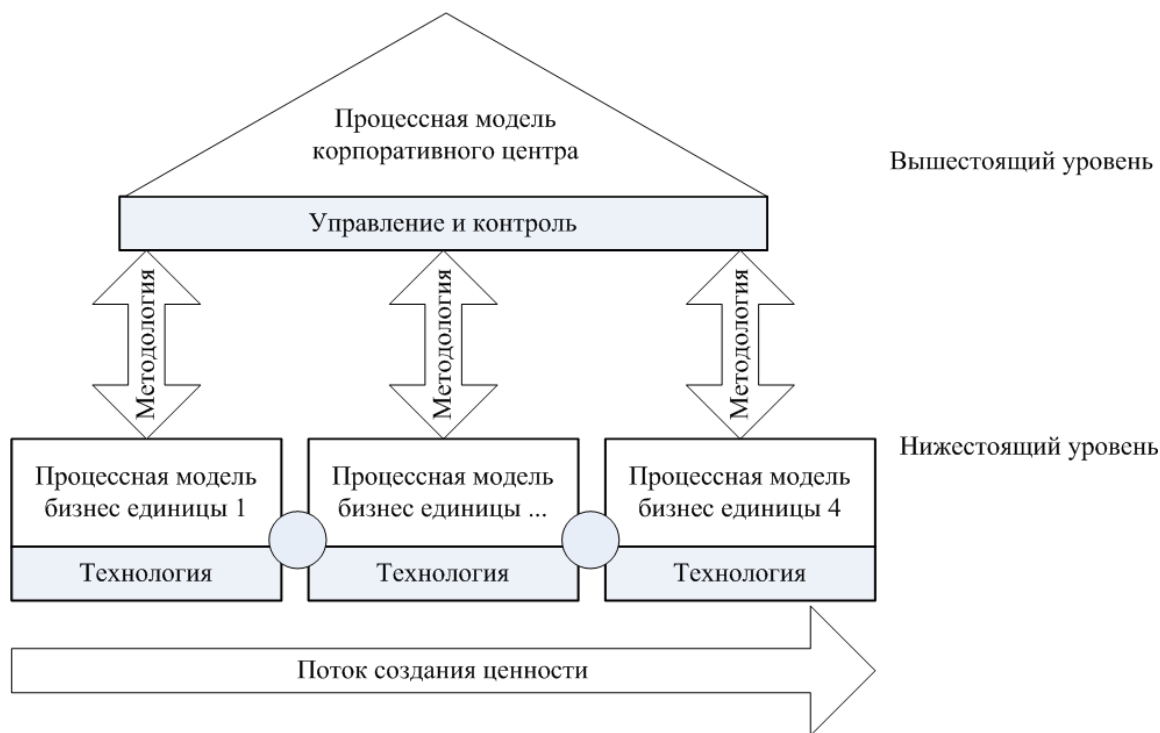


Рисунок 2 – Двухуровневая структура процессной модели Холдинга «Улы Дала»

Указанный подход сформирует платформу для внедрения изменений, при котором для каждого предприятия созданы условия максимальной кастомизации бизнес-процессов и организационной структур ввиду специфических особенностей их функционирования.

Также отметим, что система управления качеством оказания услуг - это

постоянно развивающийся процесс, и большая роль в достижении конечного результата от внедрения данной системы управления зависит от директора учреждения. Но для более четкого разделения обязанностей в процессе внедрения системы управления контроля качества оказания услуг нужна разработка ясной стратегии развития системы на ближайшие 3-5 лет.

Источники:

1. Системы менеджмента качества. СТ РК ИСО| ISO 9000-2007. Основные положения и словарь.
2. Системы менеджмента качества. СТ РК ИСО|ISO 9001-2015 Требование.
3. СТ РК ИСО|ISO 9004–2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества.
4. Система менеджмента качества. СТ РК ИСО 100006-2008. Руководство по менеджменту качества при проектировании.

5. Соглашение государств-членов Таможенного союза об устранении технических барьеров во взаимной торговле с государствами– участниками содружества независимых государств, не являющихся государствами-членами таможенного союза.

6. Адизес И. К. “Управление жизненным циклом корпорации” / И. К. Адизес. – М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2014

Научный руководитель:
Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент экономики ВАК РК**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНОСТЬ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОРПОРАЦИЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ЦИФРОВОЙ КАЗАХСТАН***Ключевые слова: Цифровой Казахстан, цифровая экономика, цифровизация***Аннотация**

Данная статья призвана проанализировать существующее положение цифровой экономики в Республике Казахстан, рассмотреть примеры реализации цифровых программ стран первопроходцев в этой области. Оценить опыт зарубежных стран и телекоммуникационных корпораций как примеры использования, а также применимость данного опыта при реализации программы Цифровой Казахстан.

Будут рассмотрены эффекты от цифровизации которые могут быть получены в различных областях экономики. В конце статьи будут даны общие выводы и рекомендации.

1. Введение

Переход к Цифровой Экономике сегодня является одним из основных глобальных трендов. Данная трансформация экономики государства необходима для обеспечения устойчивого экономического развития путём модернизации отраслей экономики и изменения фокуса развития жителей этой страны с классического на цифровой. Переход к цифровой экономике невозможен без полноценного участия и контроля со стороны государства, но также невозможен данный переход без тесного взаимодействия с гражданами и консультантами, представителями других стран и компаний, развивающих цифровую повестку в мировом масштабе, такими компаниями, в частности являются мировые лидеры в области информационных технологий и телекоммуникаций. Так как модернизация экономики является одним из глобальных мировых трендов, то существуют уже гото-

вые примеры, того, как государства и государственные органы различных стран мира используют опыт мировых ИТ корпораций при проведении данных трансформаций.

Цифровая экономика — это динамичное развитие, а не статическая эффективность. Цифровая экономика с одной стороны описывает новые виды деятельности и продукты, а с другой стороны более высокую производительность. Экономический рост происходит, когда множество действующих лиц создают и используют новые технологии. Новые технологии являются результатом новых комбинаций идей. Когда увеличивается связь между ними, тогда и увеличивается количество возможных новых комбинаций, которые в свою очередь могут сгенерировать необходимый экономический импульс.

Необходимо рассмотреть эффекты от цифровизации, которые могут быть получены. Такими эффектами могут стать: повышение производительности в традиционных отраслях, реструктуризация экономической деятельности в отраслях, влияние на эффективность рынка и потенциал, вытекающий из совершенно новых продуктов и отраслей.

Тридцать лет назад устаревшие на данный момент электронные калькуляторы проникли на рынки в богатые страны в огромном количестве. Сегодня около полумиллиарда людей используют цифровые устройства, которые могут хранить в себе огромные библиотеки с книгами и журналами, музыку и видео материалы. Цифровые устройства сегодня значительно расширяют возможности по обработке и хранению информации. Они развлекают

нас системами виртуальной и дополненной реальностями с невиданными ранее, удивительным уровнем реализма. Тридцать лет назад осуществить междугороднюю связь можно было главным образом через почтовую службу и в меньшей степени через телефон. Сегодня большая часть мира связана через комплексные схемы телекоммуникационных сетей, которые позволяют передать огромные объемы данных, включающие в себя текст, изображение, аудио и видео причем обмен этими данными может осуществляться одно мгновение. Темпы инноваций и внедрение информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), мягко говоря, поразительны. Инновации, связанные с ИКТ, продолжаются на многих уровнях: наука, техника, производство, системная интеграция и другие области. Принятие идет рука об руку с инновациями, порождая устойчивый и растущий поток доходов, которые большие корпорации и государства стараются инвестировать в дальнейший прогресс. Институциональная и общественная структура во многих развитых странах оказались способными поддерживать устойчивые инновации и внедрение информационных технологий.

Важную роль, стали играть продукты и услуги с использованием ИКТ в современной экономике. Отсюда и появилась идея «цифровой экономики», которая предлагает переход к новому набору правил позволяющему добиться успеха, который в свою очередь выражается в устойчивом экономическом развитии государства.

Республика Казахстан начала свой путь цифровизации экономики в конце 2017 года. Соответствующую программу подписал первый президент республики Казахстан Нурсултан Абишевич Назарбаев. Реализация программы рассчитана на пять лет с 2018 по 2022 гг. [1]

Из бюджета республики на реализацию программы выделено 141 млрд. тенге, кроме того, ожидается приток 169 млрд. тенге средств организаций, имеющих отношение к государственному сектору. Программа преследует улучшение экономических показателей развития страны, повышение уровня жизни каждого жителя

страны и затрагивает все сферы жизнедеятельности государства.

Два основных вектора развитие программа Цифровой Казахстан это [2]:

1. Цифровизация существующей экономики. Так называемого прагматичного старта, запуск быстрых проектов по цифровизации и технологичного развития существующих отраслей экономики Республики Казахстан.

2. Создание цифровой индустрии будущего. Обеспечение долгосрочного развития, повышение уровня развития человеческого капитала, создание инновационных инкубаторов и технопарков, привлечение частных партнёров для создания цифровой экосистемы.

В программе предусмотрены пять основных направлений её реализации:

1. Цифровизация отраслей экономики;
2. Переход на цифровое государство;
3. Реализация цифрового шелкового пути;
4. Развитие человеческого капитала;
5. Создание инновационной экосистемы.

В сферах указанных пяти направлений планируются и уже проведены 17 инициатив и более 100 мероприятий. Предполагается что к 2022г. за счёт реализации программы будет создано 300 тысяч рабочих мест.

Существующий уровень цифровизации экономики Республики Казахстан является средним, это дает возможность для развития экономики с учётом перехода экономики страны на цифровую повестку. Успешная реализация программы Цифровой Казахстан позволит улучшить существующие экономические показатели в государстве и выйти на передовые позиции в мировом масштабе.

2. Литературный обзор

По утверждению Шумпетера [3] экономический рост является результатом инноваций, то есть новых комбинаций продуктов, процессов, рынков, источников поставок и организаций. Число потенциальных инноваций, (то есть набор возможностей или пространство вариантов) практически неограниченно. Это означает, что в единый момент времени было

идентифицировано только небольшое количество всех технических возможностей и еще меньше вариантов дошли до коммерческого использования. Новые комбинации технологий, решений и продуктов обнаружены в результате проводимых экспериментов по их комбинированию. Для того, чтобы определить больше технических возможностей необходимо больше попыток (экспериментов). Когда технические возможности превращаются в экономические возможности, они становятся элементами экономики. Экономике можно посмотреть, как систему, состоящую из элементов и соединений. Тесная связь между действующими лицами (государство, частные компании, жители страны, инноваторы) и их идеями создают больше возможных комбинаций путем выявления существующих возможностей и открытием новых. «Когда меняются связи, меняется и структура системы. При изменении структуры динамические свойства системы также изменяются. Это изменяет условия, при которых существуют связи; могут образовываться новые связи, существующие цепочки взаимодействия могут потерпеть неудачу или наоборот стать сильнее» [4].

Некоторые среды более благоприятны для экспериментов, чем другие. Это уместно, когда мы говорим о бизнес среде как о инновационной системе. Хотя некоторые виды инновационных систем были рассмотрены в работах Карлсона и Станкевич [5], понятие технологического новшества системы [6], [7], [8] имеет преимущество, которое ориентировано на конкретную технологию или набор технологий и включает в себя все субъекты (не только те, кто на рынке), сети, через которые они взаимодействуют и официально используемая инфраструктура. Таким образом, системы технологических инноваций составляют основу, которая поддерживают инновации, создающие новые возможности для бизнеса и как следствие для экономики государства. Одна из функций системы технологических инноваций заключается в обеспечении связи между различными элементами системы. Технологию можно интерпретировать как совокупность комбинаторных пространств технологического

проектирования, образованных кластерами дополнительных технических возможностей [9]. Технические кластеры могут являться удобным способом объединения технических возможностей, необходимых для той или иной экономической деятельности. Если мы применим концепцию дизайна технологического пространства к экономической деятельности, связанной с цифровизацией и Интернетом вещей, нетрудно представить, что архитектура Интернета вещей позволяет добиться лучшего, чем раньше взаимодействия людей, идей и совокупности знаний. Это повышает вероятность того, что новые возможности и что ранее отдельные виды деятельности будут связаны, интегрированы и реструктурированы. Поиск информации и знаний облегчается и тем самым облегчается их накопление. Чем больше число и разнообразие участвующих лиц с разными убеждениями и ожиданиями, тем больше шансов, что новые идеи приведут к экономическому росту. Учреждения (такие как рынки и системы технологических инноваций) снижают затраты на совершение определенных транзакции путем установления мощных связей [10]. Другими словами, чем лучше выстроено взаимодействие между бизнес и государственными структурами, инноваторами, людьми, тем лучше будет экономический эффект. Необходимо так же помнить о средствах достижения и контроля устойчивой связи между технологической и социальной сферами. Иностранные авторы, которые сформировали теоретические и практические идеи о цифровой экономике: Беннет, Бехмани, Ватанабе, Ким, Квиггин, Ли, Либено, Натанмаки, Нед, Тис, Наир, Тоу, Холфорд. Накопленный опыт исследований показывает, что в цифровой экономике условием получения конкурентных преимуществ и формирования хорошо функционирующей инновационной экосистемы является развитие компании с новыми инновационными, организационными, коллективными задачами.

3. Данные и методология

Исходя из анализа накопленной теоретической базы по изучаемому вопросу перехода к цифровой экономике в Респуб-

лике Казахстан используя опыт зарубежных телекоммуникационных компаний, было принято решение провести исследование на основании трех ключевых аспектов: опыт иностранных государств, опыт иностранных телекоммуникационных компаний с использованием специфичных для компаний ресурсов и способностей. В данной работе были применены методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения, использованные при работе с данными, полученными эмпирическим путем и при работе с теоретическими наработками по теме данного исследования.

При обсуждении цифровой экономики необходимо различать информацию и знания. Информация может быть определена как набор данных, тогда как знания может быть определена как структура (теория или гипотеза), которая позволяет организовать и интерпретировать полученную информацию. Таким образом, в старом понятии экономики поток информации был физическим: наличные деньги, чеки, счета, отчеты, личные встречи, аналоговые телефонные звонки или радио- и телепередачи, чертежи, карты, аналоговые фотографии, музыкальные партитуры и реклама через почтовые сервисы. В новой, цифровой экономике информация во всех ее формах становится цифровой - сводится к битам, которые хранятся в компьютерах и мчатся со скоростью света по телекоммуникационным сетям. Новый, созданный таким образом мир возможностей так же важен, как и изобретение самого языка, старая парадигма, на которой происходили все физически основанные взаимодействия [11].

Разумеется, информация не нова, только форма, в которой она собирается, обрабатывается, хранится и передается. Не новы так же и знания.

Знания, это единственный значимый ресурс на сегодняшний день. Традиционные факторы производства, такие как: земля (природные ресурсы), человеческий капитал и финансы - не исчезли. Но они стали второстепенными. Они могут быть получены и получены легко, при условии, что есть знания. И знание в этом новом значении — это знание как ресурс, знание как

средства для получения социально-экономических результатов [12] Следовательно, работа в области знаний - деятельность, которая включает в себя выявление сложных проблем, решение проблем или высокотехнологичное проектирование и приводит к появлению новых инновационных продуктов или услуг и создает новые способы использования рынков быстро стала центром экономического роста и индивидуального и государственного процветания [13]. Поэтому в долгосрочной перспективе можно ожидать развитие отраслей которые требуют обработку полученных знаний, таких как финансовые услуги, развлечения, здравоохранение, образование и государственные услуги. Эти отрасли могут извлекать наибольшую выгоду от цифровизации и Интернета вещей. В среднесрочной перспективе наиболее заметные эффекты можно увидеть в розничной торговле, производстве и путешествиях. Последствия цифровизации и Интернета вещей, можно рассматривать в следующих категориях экономической деятельности: повышение производительности в традиционных отраслях, реструктуризация на отраслевом уровне, создание более эффективных рынков создание новых комбинаций, которые рожают новые продукты и новые отрасли. Становится очевидным распространённость и трансформационная природа цифровой экономики.

В развивающихся странах экономика Интернета вещей или, другими словами, цифровизация растёт с темпами до 25% в год. К 2020 г. в мире будет присутствовать 50 млрд подключённых устройств. Если не затрагивать отдельные государственные институты, то можно выделить семь основных направлений развития цифровизации Интернета вещей.

Процессы цифровизации экономики активно влияют на развитие и повышение качества человеческого капитала страны, в Республике Казахстан создаются инновационные инкубаторы позволяющие создать цифровые компании нового поколения. Государство активно поддерживает такие инициативы путём облегчения взаимодействия с государственными органами, предоставление налоговых льгот и прямого

инвестирования, а также привлечения государственно-частного партнёрства и инвестиций иностранных корпораций.

На данный момент более 20 стран мира реализуют государственные программы цифровизации. К таким странам относятся: Китай, Сингапур, Новая Зеландия, Южная Корея, Дания, Канада, США и ОАЭ.

К примеру, в Канаде создан инновационный Хаб в городе Торонто. Дания фокусируется на цифровизации госсектора. В Южной Корее создана программа «Креативная экономика» которая фокусируется на развитие человеческого капитала. Объединённые Арабские Эмираты создали организацию «Arab Federation for Digital Economy» миссия которой определена как: «Стремление поддерживать цифровую трансформацию, финансовую доступность и развитие основанной на знаниях, законодательной и технологической инфраструктуры в арабском мире путем оценки и прогнозирования будущего цифровой экономики в арабских государствах» [14]. Сингапур запустил программу Smart Nation, целью которой является повышение качество жизни путём внедрения цифровизации в повседневную жизнь граждан страны [15]. Для реализации данной программы государство пригласило бизнес сообщество и экспертов в области Цифровизации и Интернета вещей со всего мира. Одним из самых направлений программы является построение национальной сети сенсоров, которая призвана дать стимул для реализации концепции Умного города. Южная Корея с помощью национальных операторов связи развивает такие технологии как искусственный интеллект и Интернет вещей. Инвестиции в данное направление составляет более 4 млн. долларов США.

Очевидно, что во всех указанных странах переход к цифровой экономике происходит не только за счёт контроля государства, но и с привлечением компаний партнёров в том числе организаций, которые является лидером мирового рынка телекоммуникационных решений, сенсоров и датчиков интернета вещей.

В ключевом мировом рейтинге развития ИКТ, публикуемым под эгидой ООН

- ICT Development Index [16], - Казахстан в 2017 году занимал 52-ю строчку из 176-ти, что свидетельствует о широких горизонтах для роста как ИКТ инфраструктуры страны, так и средств цифровизации в стране в целом.

Все перечисленные активности имеют долгосрочные экономические и социальные последствия такие как устойчивый экономический рост, привлечение населения для общего вклада в развитии страны, улучшения качества человеческого капитала и развитие концепции «экономики совместного потребления».

В отличие от Республики Казахстан цифровые программы других стран стартовали на несколько лет раньше. Благодаря этому Республика Казахстан может использовать опыт внедрения цифровых технологий в своей экономике, не допуская тех же ошибок и обходя возможные проблемы, с которыми столкнулись передовые страны.

Существует ряд проблем, которые необходимо решить прежде, чем внедрять сервисы для перехода к цифровой экономике с использования современных цифровых технологий. Эти проблемы включает в себя:

1. Обеспечение связи для всех необходимых участников-агентов цифровой экономики. К таким участникам могут относиться все государственные органы, национальные компании их филиалы и партнёры. Инфраструктура в сфере промышленности, образования, здравоохранения, транспорта, сельского хозяйства и финансов.
2. Низкое развитие человеческого капитала.
3. Новые вызовы в сфере кибербезопасности.
4. Малое количество или даже полное отсутствие эко-системных партнёров.
5. Отсутствие государственного центра обработки данных включающая в себя инфраструктуру и структуру участников программы Цифровой Казахстан.
6. Отсутствие системы сбора и аналитики больших данных.

С решением некоторых из этих проблем может помочь использование опыта между-

народных компаний в сфере информационных технологий. Международные IT корпорации уже помогли при внедрении цифровых экономик в других странах и имеют огромный багаж знаний, продукты и решения, нацеленные на использование при внедрении и реализации программы цифровизации страны в Республике Казахстан.

4. Рекомендации

Рассмотрим некоторые рекомендации для улучшения перехода к цифровой экономике в Республике Казахстан с использованием опыта зарубежных телекоммуникационных компаний и примеров проактивного планирования.

Создание цифровой инфраструктуры страны передачи данных

Глобальные IT корпорации имеют широкий спектр решений и обладают архитектурным подходом при создании сетей передачи данных государственного масштаба. Министерству информационного развития следует плотно взаимодействовать с мировыми лидерами в области телекоммуникаций для получения консультации и получения помощи в создании единой государственной инфраструктуры передачи данных. Привлечение консультантов из подобных компаний позволит эффективно реализовать построение государственной коммутационной инфраструктуры на ближайшие пять лет. Критически важным является предварительное планирование развития телекоммуникационной инфраструктуры страны и поэтапное внедрение, и модернизация существующих цифровых сервисов.

Кибербезопасность

Новейшие технологии предполагают новейшие методы защиты данных от возможных киберугроз. Критически важно обеспечить надлежащий уровень защиты инфраструктуры передачи данных, защиты государственных органов, силовых ведомств, служб быстрого реагирования и так далее. Вопросы кибербезопасности напрямую связаны с целостностью государства и содержат возможности предполагаемого влияния на государственную идентичность. Необходимо создавать не только государственные институты защиты информации и

безопасного доступа к ней, но также стимулировать развитие частных центров по исследованию, мониторингу и анализу возможных кибер инцидентов. В рамках программы Цифровой Казахстан предусмотрена программа носящая название Кибершит. Данная программа регламентирует создание единого центра мониторинга, сбора данных и обеспечения информационной безопасности в государственных органах Республики Казахстан. В рамках данной программы предусмотрена модернизация существующих средств, механизмов и архитектуры информационной безопасности в государствах органов Республики Казахстан. При реализации данной программы возможно использование существующего опыта, решений и архитектурных подходов компании лидеров в сфере информационной безопасности. Также рекомендуется привлечение этих компаний для обучения и повышения уровня квалификации как представителей органов занимающейся обеспечением информационной безопасности, так и рядовых сотрудников, использующих информационные системы для улучшения общей цифровой грамотности и цифровой гигиены.

Развитие человеческого капитала

В рамках программы Цифровой Казахстан уже существует описание специальностей и кружков в средних и высших учебных заведениях Республики Казахстан повышающую общую грамотность населения в вопросах информационных систем и телекоммуникационных сервисах. Необходимо и дальше повышать общий уровень знаний о цифровых технологиях и уровень осведомленности о том, какие мировые тренды существуют и какие вызовы несут новые технологии. У мировых компаний лидеров в сфере информационных технологий существуют программы обучения школьников и студентов. Отдельным пунктом можно выделить сотрудников организаций, включающих в себя государственные органы. Тесное взаимодействие и сотрудничество с данными организациями, например, путём создания цифровых академий или кружков, дней обмена знаниями или совместных конференций, позволит ка-

чественно улучшить уровень человеческого капитала участвующего как в реализации программы цифровой Казахстан так и в стране в целом. Дальнейшая эффективная эксплуатация всех цифровых систем без увеличения и развития человеческого капитала невозможна.

Повышение производительности благодаря средствам совместной работы

Цифровизация в сочетании с новым программным обеспечением позволяют компаниям сотрудничать с поставщиками и клиентами по-новому и, таким образом, повысить производительность.

Веб-технологии позволяют объединить инженеров-конструкторов в совместных системах для разработки новых продуктов. Примером может служить проект FastCar компании DaimlerChrysler. Компания рассчитывает разработать новый автомобиль на 40% быстрее чем в традиционной системе благодаря новой веб-системе, в которой географически рассредоточенные инженеры общаются через телефон, факс и электронную почту и где каждое предлагаемое изменение дизайна может потребовать дни или недели. В результате DaimlerChrysler рассчитывает сэкономить миллиарды долларов на стоимости разработки автомобилей в течение следующих нескольких лет [17]. По тем же причинам General Motors может получить автомобиль в производство за 18 месяцев, а не за 42 месяца, которые потребовались в середине 1990-х годов [18].

Таким образом, цифровизация информации в сочетании с Интернетом вещей может снизить затраты, повысить производительность и помочь производителям быстрее реагировать на изменение потребительского спроса. Благодаря лучшему соединению создается больше идей, новые идеи могут быть опробованы и реализованы (или отклонены) быстрее, и база знаний может расширяться за счет дополнительных экспериментов. Это отражает сторону предложения (инновационная система) рынка инноваций. Если сторона спроса реагирует соответствующим образом, т. е. если блок компетенций успешно

отбирает и поддерживает новые жизнеспособные продукты результатом, несомненно, станут высокие экономические показатели.

5. Заключение

В рамках мирового опыта в вопросах перехода на цифровую экономику Республика Казахстан только начала свой путь. При видимой прозрачности и четко выстроенных шагах при реализации программы Цифровой Казахстан. Необходимо помнить о большом количестве взаимодействующих структур, сложности построения единой инфраструктуры передачи данных и обмена информацией и сложности при контроле за процессом реализации в целом. Рекомендуется использовать положительный опыт стран инноваторов, которые уже прошли первые этапы внедрения программ цифровизации. Кроме того, стоит использовать опыт глобальных компаний производителей телекоммуникационных решений, оборудования и сенсоров для передачи данных и Интернета вещей, при проектировании или модернизации цифровых систем в стране. Особое внимание стоит уделить вопросам обеспечения кибербезопасности всех участников программы и данных, которыми они обмениваются и обрабатывают.

Цифровизация в сочетании с Интернетом вещей, имеет еще более широкое применение, чем предыдущий классические, аналоговые технологии, так как они более распространены: они влияют на различные сферы (например, здравоохранение, государственные услуги, финансовые услуги, промышленность, кибербезопасность, добыча ресурсов и производство. Эти сектора составляют значительную часть ВВП страны. Оценить влияние программы цифровизации экономики можно лишь в долгосрочной перспективе. Залогом успешного воплощения программы будет служить, контроль со стороны государства, активное участие жителей страны, вовлечение иностранных консультантов, заинтересованность бизнес среды и постоянное обучение и повышения уровня знаний человеческого капитала.

Источники:

1. Государственная программа Цифровой Казахстан https://primeminister.kz/ru/page/view/gosudarstvennaya_programma_digital_kazahstan
2. Презентация концепции проекта государственной программы “Цифровой Казахстан 2020”. <http://www.zerde.gov.kz/>
3. Шумпетер, Ж., 1911 (английское издание 1934). Теория экономического развития. Гарвардские экономические исследования, том XLVI. Издательство Гарвардского университета, Кембридж, Массачусетс
4. Поттс, Дж., 2001. Новая эволюционная микроэкономика: сложность, компетентность и адаптивное поведение. Эдвард Элгар, Челтенхем, Великобритания.
5. Карлссон Б., Станкевич Р., 1991. О природе, функции и составе технологических систем. Журнал эволюционной экономики 1 (2), 93–118.
6. Карлссон, Б. (ред.), 1995. Технологические системы и экономические показатели: случай автоматизации производства. Kluwer Academic Publishers, Бостон, Дордрехт, Лондон.
7. Карлссон, Б. (ред.), 1997. Технологические системы и промышленная динамика. Kluwer Academic Publishers, Бостон, Дордрехт, Лондон.
8. Карлссон, Б. (ред.), 2002. Новые технологические системы в биоиндустрии - международное исследование. Kluwer Academic Publishers, Бостон, Дордрехт, Лондон.
9. Станкевич Р., 2002. Когнитивная динамика биотехнологии и эволюция ее технологической системы. В: Карлссон Б. (ред.). Понимание цифровой экономики: данные, инструменты и исследования. MIT Press, Кембридж, МА, с. 35–52.
10. Лосби, Б., 2001. Время, знания и эволюционная динамика: почему связи имеют значение. Журнал эволюции Экономика 11 (4), 393–412.
11. Тапскотт, Д., 1995. Цифровая экономика. Обещание и опасность в эпоху сетевого интеллекта. McGraw-Hill, Новый Йорк.
12. Друкер, П., 1993. Посткапиталистическое общество. ХарперБизнес, Нью-Йорк.
13. Ниф, Е, 1998. Экономика знаний. Баттерворт-Хайнеманн, Бостон
14. Концепция работы организации Arab Digital Economy <https://www.arab-digital-economy.org/>
15. Программа Singapore Smart Nation <https://www.smartnation.sg/>
16. Рейтинг ITU внедрения ИКТ в мире <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>
17. Мозакис, С., 2000. Производители проповедуют командную работу производители настраиваемых компонентов используют веб-дизайн. Internet-week, 30 октября, с. 83.
18. Кинан Ф., Анте С.Е., Элгин Б., Хамм С., 2002. Новая командная работа. Деловая неделя, 18 февраля, с. EB12.

ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: Конкурентоспособность, рынок образовательных услуг, высшее учебное заведение, показатели конкурентоспособности

Как известно, организация является конкурентоспособной, если обладает рядом характеристик, которые создают возможность в течение определенного периода времени занимать особое место на рынке среди аналогичных по роду ее деятельности. Соответственно, организацию можно считать неконкурентоспособной, если она не имеет возможности предпринимать конкретные действия для завоевания определенной доли рынка и поддержания существующих позиций на данном рынке. В тоже время более важным направлением для организации является дальнейшее развитие в сторону отсутствия конкуренции. Исходя из этого, идеальная позиция для любой компании — это отсутствие возможности другой организации, которая работает в той же сфере, влиять на операционную деятельность компании с идеальной позицией. В данном аспекте развитием является функционирование компании в условиях конкурентной среды при внедрении инноваций в ее деятельность. Данные инновационные процессы – результат стратегических и тактических маркетинговых действий компании. Если компания соответствует вышеуказанным характеристикам, она может называться конкурентоспособной [1].

Что касается деятельности образовательных учреждений в современных условиях развития, следует отметить, что усиливающаяся конкуренция и возрастающие требования потребителей к качеству образовательных услуг ставят перед учебными заведениями задачи, требующие принятия определенных маркетинговых решений в вопросах привлечения и убеждения клиентов воспользоваться услугами именно этой

организации, и частные учреждения образования - не исключение. В таких условиях эффективная маркетинговая деятельность учреждений сферы образования становится одной из наиболее значимых факторов повышения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Конкурентоспособность образовательного учреждения определяется его привлекательностью для клиентов, а для этого необходимо правильно определить сегмент рынка, позиционировать свою услугу, выявить предпочтения потребителей. Учитывая сложившуюся на сегодня конкурентную среду в сфере оказания платных образовательных услуг, возникает необходимость оценки конкурентных возможностей высшего учебного заведения в данном направлении.

Конкурентоспособность высшего учебного заведения можно рассматривать с точки зрения:

- подготовки специалистов, готовых поддерживать высокий уровень конкуренции на рынке труда за счет личностных компетенций;
- применения инновационных методов и технологий обучения в рамках определенной специализации;
- ведения эффективной операционной деятельности, влияющей на достижение целей организации.

Портфель критериев конкурентоспособности можно расширить в связи с увеличением числа учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в различных сферах деятельности. Соответственно, имеет место предложить следующий перечень критериев конкурентоспособности вуза:

- возможность выпускника конкурировать на локальном и внешнем рынке труда за счет личностных компетенций;
- трудоустройство выпускников;
- средний ежемесячный доход специалистов-выпускников (как правило рассматривается первый год работы выпускника, так как это является «чистым» результатом работы высшего учебного заведения);
- определенный процент выпускников, решивших продолжить обучение на базе послевузовского образования (магистратура, повышение квалификации, тренинги, исследовательская работа и т.д.);
- количество патентов и лицензий на изобретения;
- международные премии, сертификаты, аккредитации и др. (особенно важно, если позиционирование вуза рассматривается в международном аспекте, наличие иностранного языка обучения);
- количество научно-исследовательских работ (научные статьи, монографии, учебные пособия профессорско-преподавательского состава);
- бренд высшего учебного заведения как организации и участника рынка (профессорско-преподавательский состав, известные выпускники и др.)

Данные критерии позволяют определить конкурентные преимущества того или иного учебного заведения, и абитуриенты выбирают вуз для поступления в зависимости от того, какой критерий для них является наиболее важным. На этой основе создается современный конкурентный формат учебного заведения на рынке образовательных услуг, который, основанный на опыте зарубежных университетов, подразумевает смену фокуса с качества предоставления образовательных программ и организации образовательного процесса на итоговый результат проведения программ. Однако сложность заключается в том, что если качество образовательных программ и качество организации учебного процесса измеримы со ссылкой на определенные стандарты, то компетенции выпускников не поддаются простым измерениям. При этом, вышеуказанные показатели конкурентоспособности учебного заведения как раз и

создают возможность измерить уровень компетентности обучающего в высшем образовательном учреждении [2].

Рассматривая высшее учебное заведение как участника рынка образовательных услуг, необходимо учитывать его внутреннюю и внешнюю среду. Внешняя среда высшего учебного заведения подвержена влиянию следующих факторов:

- образовательная политика государства, под юрисдикцией которой находится высшее учебное заведение;
- насколько отлажена интеграция факторов, имеющих влияние на организацию учебной деятельности учреждения (правовые, экономические, социальные и др.).

Данные факторы непосредственно исходят от общей характеристики рынка. В случае рынка образовательных услуг в Казахстане, это прописанные Министерством образования правила и стандарты, которым должны придерживаться в своей деятельности высшие учебные заведения. Современные реалии таковы, что существует необходимость в проведении анализа факторов, влияющих на конкурентоспособность организации в соответствии со стандартами, регулирующими образовательную деятельность высших учебных заведений в Казахстане.

Согласно теориям И.Ансоффа и Ф.Котлера, организация должна постоянно анализировать и отслеживать позиции на рынке, корректировать стратегию своего развития. Соответственно данный анализ можно применить и для определения рыночных позиций отечественных образовательных учреждений, рассмотреть влияние макро-факторов на конкурентоспособность организации [3].

Данный анализ позволит дать ответы на следующие вопросы:

- Способствуют ли государственные стандарты образования получению необходимых знаний и навыков обучающихся?
- Есть ли соответствие перечня дисциплин, их содержания в контексте современной релевантности образования?
- Каков уровень современной инфраструктуры для поддержания социальной жизни и научной деятельности, которая со-

действует развитию личностных, профессиональных компетенций и психологической подготовленности будущих специалистов?

- Что является показателем результативности, эффективности деятельности высшего учебного заведения в соответствии с запросами рынка, учитывая требования Министерства образования?

В связи с тем, что Казахстан в 2010 году официально присоединился к Болонской декларации важным направлением для вуза стало усиление научной деятельности, как одной из составляющей конкурентоспособности учебного заведения. Соответственно, сотрудники и преподаватели высших учебных заведений психологически должны быть готовы к происходящим изменениям в деятельности вуза. Однако, встает вопрос о демократии вступления Казахстана, как и 30 других стран в Болонский процесс, так как существует мнение, что эти страны осуществили этот процесс без интегрированной согласованности с высшими учебными заведениями. В связи с этим менеджменту организации необходимо изучить цели и задачи Болонского процесса для учета позитивных и негативных сторон по вступлению высших учебных заведений в данный процесс [4].

В соответствии с современными тенденциями развития рынка образовательных услуг в Казахстане предполагается, что регулирующие правила Министерства образования должны быть разработаны с учетом современных требований рынка. Однако, политика и контекст составления должны быть направлены на развитие сферы образовательных услуг для усиления профессиональных компетенций будущих специалистов.

Внутренняя политика организации на рынке образовательных услуг имеет непосредственную связь с факторами внешней среды. Однако, каждая организация в праве выстраивать стратегии, направленные на охват определенной доли рынка в данном аспекте. Организация, как участник рынка, определяет свою миссию, видение, изучает потребности рынка, проводит анализ влияния внешней среды на работу вуза. Повышение конкурентоспособности

высшего учебного заведения напрямую связано с инструментами, которые учреждение использует для организации учебного процесса, учебно-методической и научной деятельности.

Учитывая все эти факторы, создается большое давление на отдел маркетинга в учебном заведении, если таковой имеется. Основная задача маркетинга вуза, как и любого другого участника рынка – это максимальное увеличение доли рынка за счет удовлетворения нужд и потребностей посредством обмена, при наличии кластера факторов, влияющих на деятельность такого отдела.

Р. А. Фатхудинов, в своих трудах отмечает, что маркетинг вуза следует рассматривать как интеграцию стратегических функций организации. Он предлагает разделять деятельность компании согласно этапам жизненного цикла организации. При начальной стадии необходим стратегический маркетинг — определение цели и выстраивание стратегических приоритетов организации, способствующих повышению доли рынка. Тактический маркетинг в деятельности компании направлен на достижение определенных краткосрочных целей и задач.

Однако, влияние этих факторов не отменяет рыночные условия функционирования организации, и высшее учебное заведение должно постоянно изучать основные характеристики потребителей для усиления собственной конкурентоспособности. В особенности в этом заинтересованы частные вузы, которые так же конкурируют на рынке образования с государственными образовательными учреждениями. Поэтому, основными показателями повышения конкурентоспособности вуза, прежде всего, является научно-исследовательская работа профессорско-преподавательского состава, организация учебного процесса и социальная жизнь университета.

Следует отметить, что развитие сектора частных организаций в сфере образования усилило конкурентное давление на государственные образовательные учреждения. В последствии это привело к увеличению государственных бюджетных ассигнований и ужесточению требований

Министерства образования к государственным вузам. В свою очередь, частные учебные заведения, без проведения соответствующего анализа рынка, начали использовать инструменты, которые позволили расширить базу потенциальных клиентов (реклама в социальных сетях, стимулирование сбыта и др.). Все это привело к повышению конкуренции на рынке образовательных услуг, что вызвало необходимость изучать целевой сегмент и выявлять потребности рынка. На основе этого образовательные учреждения могут усилить конкурентные позиции.

Неизученные современные потребности рынка труда в итоге ослабили качество образования в Казахстане. В период с 2000 по 2010 гг. в Казахстане насчитывалось около двухсот вузов, при том, что во время Советского Союза на территории нынешнего Казахстана было всего 39. Сейчас их число составляет около 130 высших учебных заведений. Данный аспект указывает на то, что вузы работают в условиях современной рыночной экономики, где деятельность учебного заведения напрямую зависит от потребностей рынка. Как итог, Казахстан является одним из лидеров по числу учреждений, предоставляющих образовательные услуги на душу населения. Соответственно, в Казахстане просто не может быть не подготовленных специалистов, однако рынок труда до сих пор испытывает нехватку высококвалифицированных кадров [5].

Увеличение числа вузов произошло без корреляционного роста кадровых, учебно-методических и технологических ресурсов, которые необходимы для осуществления процесса обучения. Частные вузы заняли позицию, где получение высшего образования сопровождалось в более комфортных условиях. В рыночной среде снизился социальный статус преподавателя, развился определенный фактор демотивации, который повлиял на качество образования в современных вузах, как частных, так и государственных. Такой аспект можно назвать массовым в сфере образования, и по большей части высшее

учебное заведение стало территорией социализации, нежели профессиональной подготовки будущих специалистов в различных областях и сферах деятельности. За счет этого возникает конфликт между улучшением качества образовательных программ и коммерческими целями топ менеджмента вуза, где зачастую верх берет коммерческий интерес.

Высшее учебное заведение, как участник сферы услуг, находится под влиянием определенных нормативных документов, законодательных актов Министерства образования, регулирующих его деятельность. Потребность в образовании перешла в категорию необходимости и сегодня имеет обязательное место в общей потребительской корзине жителей Казахстана. При тенденции массовизации в образовании усилился спрос на рынке, и в сознании людей появился тезис о том, что существуют компании, предлагающие услуги для улучшения качества жизни за счет получения высшего образования [6]. Соответственно, это увеличило спрос на получение высшего специального образования в Республике Казахстан.

В заключении отметим, что рынок образовательных услуг в Республике Казахстан имеет свою специфику, сказывается определенная зависимость от некоторых факторов, связанных с образовательной политикой государства. Однако, на сегодняшний день рынок образовательных услуг имеет тенденцию к массовизации, что означает постоянный приток абитуриентов. Соответственно, высшее учебное заведение должно изучать потребности, актуальные на сегодняшний день, которые оказывают влияние на выбор учебного заведения потребителем. Кроме того, статистический анализ дает количественное обоснование потребительских предпочтений, что может создать основу для усиления рыночных позиций и повышения конкурентоспособности образовательного учреждения.

Источники:

1. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. //Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №6. – с. 59-68
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью вуза. //Высшее образование в России. – 2016. - №9. – С. 37 – 39.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Спб.: Питер, 2010.
4. Пак Ю.Н., Пак Д.Ю. Компетентностно-ориентированные образовательные программы в контексте ГОС нового поколения. //Высшее образование в России. – 2012. - № 2. – с. 130-135.
5. Институциональные аспекты модернизации высшей школы Казахстана / Ю. Н. Пак, М. В. Погребницкая, Д. Ю. Пак // Университетское управление: практика и анализ. — 2015. — № 1. — С. 7-16.
6. Коржавина Н.П., Леонгардт В.А., Чикова О.А. //Педагогическое образование в России. – 2016. – С. 144-147.

РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА

Ключевые слова: материальные ресурсы, информационные системы, планирование

В концепции системного подхода к управлению субъектом экономической деятельности особое место отводится вопросам эффективной организации подсистемы управления материальными ресурсами. Причина в том, что эффективная организация процесса управления материальными ресурсами помогает повышать общую результативность экономического субъекта и создавать высоко конкурентные операционные бизнес-модели. Возникает это благодаря эффекту организационной параметризации, который подразумевает существование постоянно действующих операционных циклов материального обеспечения основных бизнес-процессов.

Сущность системы управления материальными ресурсами проявляется в решаемых ею задачах. Основная задача системы управления материальными ресурсами - организовать цепи поставок так, чтобы сохранить баланс между эффективностью и удовлетворением внутренних потребностей в материально-техническом снабжении. Причем оценка уровня удовлетворенности осуществляется по совокупности факторов, например, качество предоставленного материального ресурса, своевременность его поставки, и др.

Тем самым, под системой управления материальными ресурсами подразумевается интегрированный подход к планированию и управлению всем потоком информации о сырье, материалах и продуктах, возникающих в логистических и производственных процессах предприятия. При этом сам процесс управления материальными ресурсами нацелен на измеримый совокупный экономический эффект [1, с. 64].

Несмотря на то, что система управления материальными ресурсами по цепочке формирования ценностей М. Портера относится к числу вспомогательных (выполняет обеспечивающую функцию поддержки бизнеса), те компании, которые рассматривают оптимизацию данной системы в качестве стратегического актива, могут работать до 80% эффективнее конкурентов [2, р. 128]. При этом под оптимизацией системы управления материальными ресурсами подразумевается работа в каждом структурном элементе: закупке сырья, логистике и основных бизнес-процесса (например, в производстве).

Чтобы оптимизировать процесс движения материальных ресурсов, соответствующая ему управленческая система создает условия для подбора подходящего по качеству и стоимости сырья, оценивает надежность поставщика и ограничения рынка. Поскольку ситуация во внешней среде функционирования экономического субъекта быстро меняется, то С.Ю. Данишина считает очень важным обеспечить адаптивность системы управления материальными ресурсами, что предъявляет особые требования к квалификации специалистов, задействованных в данном процессе, а также уровню использования информационных технологий (автоматизации бизнес-процессов) [3, с. 14].

Для современной системы управления материальными ресурсами свойственна возможность быстрого масштабирования, оперативного переструктурирования и расформирования в нужное время, а также обеспечение превентивного развития (опережающая динамика развития по сравне-

нию с трансформациями общей бизнес-модели компании, чтобы соответствовать новому состоянию). Она характеризуется преобладанием распределенного характера управления, то есть совокупностью децентрализованных локальных подсистем, а также приоритетом координационных связей для обеспечения качественной обратной связи.

Результативная система управления материальными ресурсами ориентирована на оптимизацию доставки сырья на производственную площадку, постоянную рационализацию движения материальных потоков до распределительных складов и до конечных потребителей – внутренних клиентов. Как следствие, это бизнес-модель такой системы находится в постоянном развитии, а менеджер по управлению материальными ресурсами работает над оптимизацией условий снабжения, бизнес-процессов и контролем качества поставляемых материальных объектов. При этом планирование и снабжение происходит как связующий элемент по всем этапам цепи, а

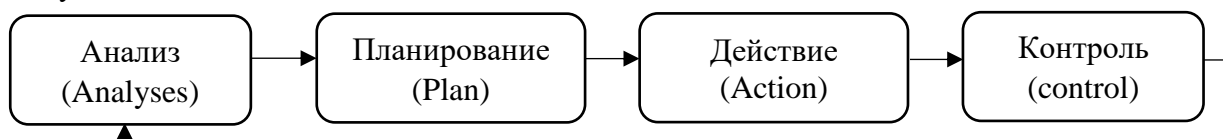


Рисунок 1 - Цикл С.Н. Чапмана по управлению материальными ресурсами [7, р. 231]

Данный управленческий цикл предполагает постоянное повторение петли действий, тем самым реализуется принцип обратной связи. Любые процессы, влияющие на систему управления материальными ресурсами, действуют в непрерывном цикле, перманентно взаимодействуя с внешней по отношению к экономическому субъекту средой, что позволяет учитывать ее постоянные изменения. Поскольку данный цикл управления материальными ресурсами лег в основу нескольких специализированных MRP и MRP II систем (Material Requirements Planning), то элементы «петли Чапмана» охарактеризуем в контексте цифровизации процессов управления материальными потоками.

Этап «Анализ» (англ., Analyses). В области управления материальными ресурсами самое серьезное значение придается

обратная связь, полученная от внутренних клиентов, которые являются заказчиками системы материального снабжения, является основой для корректировок системы управления материальными ресурсами [4, с. 29].

С.Н. Чапман (Chapman S.N.) разработал цикл управления материальными ресурсами, который в большей степени ориентирован на реализацию в цифровой среде, но в целом также соответствует и системам управления с низким уровнем автоматизации. В основе данного специализированного цикла управления материальными ресурсами лежат идеи о циклически повторяющемся процессе принятия решения У.Э. Деминга и У.Ю. Шьюхарта. «Цикл Чапмана» представляет собой концепцию цифровой эпохи, известную как «петля Чапмана». По сути, это саморегулирующийся и самовоспроизводящийся цикл, основанный на последовательной реализации 4 процессов (см. рисунок) [2, р. 231].

системам обработки и анализа данных. Система управления материальными ресурсами работает с огромными объемами данных, быстрый и качественный анализ которых есть основа эффективных управленческих решений. Современные информационные системы помогают эффективно собирать и обрабатывать данные из внутрикорпоративных и даже внешних источников.

Этап «Планирование» (англ., Plan) подразумевает выработку конкретных управленческих решений в отношении материальных потоков, которые структурированы в формате целей и задач, соответственно, декомпозированы до операционного уровня системы управления материальными ресурсами. Современные информационные системы позволяют формировать такой план в автоматическом режиме, отталкиваясь от данных, собранных

на предыдущем этапе цикла. Причем могут быть предложены на выбор несколько вариантов плана, поскольку критерии планирования материальных потоков могут быть разными и зависеть от целей конкретного экономического субъекта.

Этап «Действие» (от англ., Action) – реализация на практике такой цепочки поставок и перемещений материальных ресурсов, которая позволяет сохранить баланс между операционной эффективностью, уровнем удовлетворенности (как интегральный показатель качества) и затратами. По сути, это самый длительный этап цикла, который заключается в реализации на практике одного из вариантов плана, разработанного на предыдущем этапе.

Этап «Контроль» (от англ., Control) – это сбор данных о фактическом влиянии реализованных действий в пределах системы управления материальными ресурсами на общую эффективность экономического субъекта [2, р. 232-233].

Этапы планирования и контроля проходят как связующие элемент по всем этапам цепи.

Планирование, помимо перечисленного ранее, подразумевает оценку структуры складов, мест хранения, упаковки и объемов имеющихся запасов, планирование манипулирования материалами, администрирования заказов, обработку данных и коммуникацию между всеми составляющими этой системы с целью синхронизации спроса и доступных запасов компании.

Планирование и контроль - это центральные процессы всей системы управления материальными ресурсами, так как от объемов запасов зависит уровень сервиса клиентов (дефицит товара) и инвестиции в товар (затоваривание складов).

При планировании материальных ресурсов на производственных площадках, запасов сырья, запасы на складах и т.д. необходимо принимать во внимание данные о фактических остатках материальных ресурсов, прогнозы прихода товара в пути (на каждую транспортную единицу), исторические данные по времени товара в пути (по видам транспорта), прогноз спроса для

каждого структурного подразделения, страховое покрытие груза. Планирование материальных потоков необходимо для своевременного восполнения материальных ресурсов, обеспечения бесперебойного осуществления основных бизнес-процессов. Основной задачей планирования является максимальная экономия материальных ресурсов в цепях поставок при обеспечении требуемого уровня их качества [5, с. 106].

Для создания эффективной системы управления материальными ресурсами необходимо спроектировать структуру распределительной сети и определить оптимальную дислокацию складов, поддерживать стандарты качества сервиса и эффективное управление складскими запасами, их хранением и учетом, регулярно проводить анализ логистических издержек и цен на рынке.

При построении системы управления материальными ресурсами необходимо учитывать особенности экономического субъекта, такие как возможность адаптировать цепочку поставок под непрерывное производство, широкий ассортимент товаров, минимизацию страховых запасов, независимость спроса на товары, требования потребителей к гибкости обслуживания, разветвленность складской сети, определить приоритет складской поставки перед транзитной, др.

Современные системы управления материальными ресурсами выстраиваются на базе соответствующих автоматизированных информационных систем. Опишем те из них, которые получили наибольшее распространение в реальной корпоративной практике как казахстанских, так и зарубежных экономических субъектов. IT-решения для управления материальными ресурсами развивались в двух основных направлениях: (а) в составе корпоративных информационных систем в качестве встроенной подфункции, (б) как диспетчерские (самостоятельные) системы по управлению материальными ресурсами, дополняющие другие информационные системы [6, с. 115-116].

В 1960-1970-е годы появился стандарт MRP (Material Requirement Planning, планирование потребностей в материалах),

на базе которого были разработаны MRP-системы - компьютерные программы, планирующие запасы производственных предприятий. Главная задача MRP-систем заключалась в обеспечении наличия необходимого количества материальных ресурсов в рамках периода планирования, а также обеспечении контроля за оптимальным уровнем текущих запасов. Стандарт MRP подразумевает управление материальными потоками в основе которого лежит либо производственная программа, либо план продаж. В основу концепции Material Requirement Planning легло понятие BOM (Bill of Materials, спецификация изделия). MRP-системы сделали доступными оптимизацию поставок для производства и торговли, а также контроль и оптимизацию запасов. Недостатками стандарта являются следующие моменты:

- трудоемкость работы в MRP-систем, связанная с необходимостью предварительной обработки значительного объема данных;
- возможность использования только в массовом, крупносерийном производстве или в крупной торговой компании;
- невозможность кратковременного планирования материальных ресурсов.

Чуть позже, была разработана концепция автоматизации системы управления материальными ресурсами под названием «Closed Loop MRP», которая подразумевала полную автоматизацию цикла управления материальными ресурсами. Основное отличие усовершенствованной концептуальной модели от исходного стандарта автоматизации системы управления Material Requirement Planning состояло именно в создании замкнутого цикла управления в цифровой среде, а не просто фрагментарная автоматизация некоторых управленческих функций. Достигнуто это было за счет выстраивания механизма обратной связи и создания аналитического блока мониторинга (модель цикла управления была рассмотрена ранее). Также к базовым функциям планирования в информационной системе, основанной на такой технологии, были добавлены функции контроля (например, контроль соответствия

количества произведенной продукции количеству использованных комплектующих, изменений остатков материальных ресурсов и т.д.). Функциональность «Closed Loop MRP» позволяет пользователям такой системы управлять не абстрактными материальными потоками, а связывать их с конкретными структурными подразделениями и ответственными сотрудниками, оперировать тарифными ставками, учитывать перерасход материальных ресурсов и т.д.

Эволюционное развитие стандарта MRP привело к созданию качественно новой автоматизированной системы управления материальными ресурсами - MRP II (Manufacture Resources Planning, планирование производственных ресурсов), который был разработан в 1980-1990-е годы. Несмотря на схожесть аббревиатуры, концепция обладает принципиально иным набором управленческих возможностей. Эта система охватывает практически все бизнес-процессы компании, связывая их с движением материальных потоков. MRP II включает планирование продаж и производства, управление спросом, финансовое управление, управление поставками и складом, диспетчеризацию на уровне цехов /отделов / служб / подразделений, контроль загрузки производственных (или сбытовых) мощностей, распределение ресурсов и прочее. В основе концепции управления материальными ресурсами MRP II лежит план, декомпозированный на каждый уровень организационной иерархии.

Планы высшего уровня иерархии предоставляют «входные» данные, ключевые показатели эффективности и ограничения системы управления материальными ресурсами. В качестве обратной связи фактические результаты, полученные на нижнем операционном уровне планирования, оказывают воздействие на планы верхних уровней. Таким образом, MRP II предназначена для планирования всей совокупности ресурсов компании и формирования потоков материалов, сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, охватывая практически полностью логистические циклы. Кроме того, в MRP II решаются такие задачи, как выбор стратегии пополнения запаса, расчет

критических точек заказа, анализ структуры запасов, сверхнормативных остатков.

Следующий этап развития информационных систем управления материальными ресурсами заключается в появлении ИТ-решений на базе стандарта ERP (Enterprise Resource Planning System – система управления ресурсами компании), которая позволяет объединить все структурные подразделения компании, всех ее сотрудников и все функции в единой информационной среде. Такая система полноценно связывает управление материальными ресурсами с другими функциональными подсистемами: производством, логистикой, дистрибуцией, доставкой, обработкой документов, отражающих движением материальных потоков. Единая информационная база и эффективные алгоритмы обработки данных позволяют учитывать взаимосвязь отдельных бизнес-процессов, например, загрузки заказами конкретного подразделения на текущий месяц и графики поставок конкретного материального ресурса в данное подразделение. Это лишь единственный пример из множества возможных.

Современный этап развития автоматизированных систем управления материальными ресурсами характеризуется появлением автоматизированных информационных систем управления на базе стандарта ERP II, который помимо

функциональных возможностей, доступные ERP-системам, позволяет включать в единое информационное поле поставщиков, транспортно-логистических провайдеров и иных контрагентов, участвующих в движении материальных потоков. Этот факт делает управление материальными ресурсами не просто еще более удобным, но сам этот процесс управления приближает к своему идеалу – созданию системы тотального управления материал проводящей системы из одной точки [7, с. 29 - 32].

Таким образом, управление материальными ресурсами как методология и философия бизнеса объединяет в себе инструменты, подходы и методы обработки и структурирования информации о движении материальных потоков для выработки управленческих решений, направленных на выполнение конкретных задач. Научно обоснованный подход к управлению материальными ресурсами помогает повышать общую эффективность экономического субъекта и создавать операционные модели, ориентированные не только на оптимизацию движения материальных потоков внутри компании, но также на сотрудничество между провайдером логистических и транспортных услуг и компанией-клиентом. Сочетание качественной методологии в сфере управления материальными ресурсами и современные информационные технологии помогают в решении таких задач.

Источники:

1. Мартыненко Н.К. Факторы повышения экономической эффективности предприятия // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева №3, том 2, 2018, -с. 63 – 68.
2. Tony A.J., Chapman S.N., Clive L.M. Introduction to materials management. -New Jersey. 2016.
3. Даншина С.Ю. Функциональная модель процесса управления материальными ресурсами проектов создания новой техники // Системный анализ и прикладная информатика №4, 2016, - с. 11 – 16.
4. Филатов А.В., Янова Р.Ю., Иваницкая Д.А. Управление материально-техническими ресурсами // Наука и образование сегодня №3, 2016. -с. 29-30.
5. Скворода Е.В. Методический подход к проектированию стратегии управления производственными запасами на промышленных предприятиях // Труды БГТУ, серия 5, №2, 2017, - с. 104-108.
6. Марченко Е.А., Демчук О.В. Совершенствование системы управления материальными ресурсами предприятия // Символ науки №9, 2016, -с. 114 – 117.

7. Майзлиш А.В., Волынский В.Ю. Алгоритм оперативного управления запасами материальных ресурсов производственных предприятий на основе ячеечной модели // Экономический анализ: теория и практика №42 (393), 2014, -с. 22 - 34.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ АУТПЛЕЙСМЕНТА

Аннотация. Каждый из нас, хотя бы раз в жизни переживал моменты увольнений либо сталкивался с сокращениями. В таких условиях, человек переживает определенный стресс и волнение от неопределенного будущего. Былое чувство стабильности испаряется и человек остается беззащитным перед реальным происходящим. Мировой финансово-экономический кризис перерос в мировой социальный кризис, охватив, наряду с развивающимися, и многие развитые государства. Международная организация труда делает вывод об угрозе глобальному рынку труда и системе социального обеспечения, сложившимся в развитых странах.

Цель исследования заключается в определении и внедрении метода «мягкого» расторжения трудовых договоров в казахстанских реалиях, знакомого зарубежному миру как «аутплейсмент». Данный метод является современным и возможно своевременно необходимым инструментом антикризисного управления, способного облегчить жизнь многих, кто так или иначе сталкивается либо столкнется с такими тенденциями как сокращения.

В процессе проведения исследования по данной тематике, был использован метод эмпирического уровня, заключающийся в методике качественного исследования: сформирован опросник и проведены интервью с представителями сферы занятости, на основе чьих ответов были сформированы соответствующие выводы и заключения.

Изучение данного метода «мягкого» расторжения трудовых договоров (аутплейсмент) является очень важным и необходимым в реалиях современного мира, когда к процедурам сокращения прибегает все большее число организаций, стремящихся оптимизировать штат в целях сокращения расходов и подвергающиеся реорганизации, реструктуризации, а увеличивающийся рост числа безработных граждан, как следствие, ведет к обострению социально-экономической ситуации на рынке труда и в целом в стране. В ходе проведения опроса и интервью оказалось, что более 95% респондентов, включая даже специалистов области занятости не знакомы с методом «мягкого» расторжения договоров. В результате проведенного опроса удалось получить положительный ответ на вопрос о необходимости внедрения аутплейсмента и сформировать предложения по внесению изменений/дополнений в трудовое законодательство.

Основная идея данного проекта заключается в стремлении снизить социальную напряженность на рынке труда посредством повсеместного введения данных методов, повышение ответственности работодателей, предоставлении возможности для социально-уязвимых слоев населения в поиске работы и их дальнейшем трудоустройстве.

Ключевые слова: Аутплейсмент, антикризисное управление, рынок труда, сфера занятости, трудовое законодательство, сокращение штата

Рост числа безработных граждан, снижение доли занятого населения, ведущее к обострению социально-экономической ситуации на рынке труда многих стран, стала объективной причиной создания инструментов антикризисного управления.

Одним из таких инструментов антикризисного управления является аутплейсмент. Данный способ «мягкого» увольнения персонала, предусматривает

содействие и оказание помощи в поиске новой работы.

«Аутплейсмент — помощь менеджерам и рядовым работникам, увольняемым с предприятий, в результате проведения реструктуризации или же резкого снижения спроса на определенные профессии в силу низкой общеэкономической ситуации». [1]

На сегодняшний день в Казахстане практически отсутствуют какие-либо исследования, посвященные данной тематике. Недостаточным образом проведен анализ социально-трудовых отношений, возникающий в процессе оказания услуг в тех или иных организациях, потому, проведение исследований в этой области является весьма актуальным и позволит определить роль аутплейсмента как инструмента антикризисного управления в период кризиса и массовых сокращений.

Цель и задачи исследования:

- 1) на основе анализа выявить барьеры на пути реализации проекта;
- 2) решение вопросов занятости/консультации в будущем трудоустройстве увольняемых работников в кризисный период;
- 3) Продвижение кадров на рынке труда;
- 4) Ознакомить работодателей с финансовыми и иными рисками при расторжении трудовых договоров;
- 5) повысить ответственность работодателей в вопросах регулирования трудовых взаимоотношений;
- 6) раскрыть существующие недостатки в вопросах трудоустройства (культура, ментальность, покровительство (непотизм) и т.д.);
- 7) исследование теоретических аспектов аутплейсмента, как направления рекрутмента и его влияние на социально-трудовые отношения в казахстанских реалиях;
- 8) создать возможность внедрения механизмов аутплейсмента, как инструмента антикризисного управления.

Вопросы по антикризисному управлению и управлению персоналом рассматривались в работах таких авторов, как Бекжанов М.М. [2]; Жарковская Е.П. [3]; Иванова А. [4]; Камарова Т.А. [5]; М.С.Коняева А. [6]; Кошарная Г.Б. [7]; Шепеленко Г.И. [8]; Яхонтова Е. С. [9]; Долженкова У.В. [10]; Nizovceva A.A. [11]; Renae F.Broderick; [12]; Zdenko Stacho & Katarina Stachova [13].

В основе качественного исследования проблем, данными учеными была проделана работа по антикризисному управлению трудом, описаны инструменты,

оказавшие влияние на его формирование и дальнейшее развитие. Однако, в связи с тем, что аутплейсмент практически не внедрен и не применяется в Казахстане и во многих странах СНГ, наблюдается недопонимание его эффекта в кадровой политике и отсутствие каких-либо познаний его преимуществ. Также, существующие теоретические разработки охватывают лишь незначительные аспекты применения методик антикризисного управления персоналом, что в свою очередь требует более глубокого изучения данного вопроса.

Тематике управления персоналом в казахстанских компаниях, была описана в работе Досымбаевой А.Н., Жуминой Г.Е., Нурмаганбетовой М.С. (2014). В ней было описано построение эффективной системы управления персоналом, улучшение кадрового планирования и мониторинга степени удовлетворенности персонала, разработана система критерием оценки труда, проведен анализ условий регулирования трудовых отношений, разработаны практические рекомендации по улучшению способов формирования и использования коллективных договоров, уделено внимание совершенствованию системы социального партнерства, сформированы методические предложения по расширению систем экономического стимулирования работников, организации методов управления персоналом с помощью развития аутплейсмента, как формы консультационных услуг. Тем не менее исследование по аутплейсменту, далеко не исчерпана как тема для исследования, т.к. в работе рассматривалась общая концепция развития человеческого потенциала, а не аутплейсмента как отдельного элемента антикризисного управления.

Функция аутплейсмента состоит в:

- предупреждении негативных факторов, возникающих на предприятии;
- сохранении морально-этического климата в коллективе и производительности труда;
- снижении рисков утечки конфиденциальной информации;
- снижении юридических рисков предприятия, как результат сохранения финансовых средств компании на вполне возможные судебные тяжбы между работником и работодателем;

- сохранении и повышении лояльности сотрудников, продолжающих работать на предприятии;

Аутплейсмент рекомендуется применять как адаптационный механизм управления персоналом в условиях, когда сокращение персонала является вынужденной мерой. Данный инструмент на сегодня особо актуален, так как позволяет компании выжить в условиях рыночной конкуренции и сохранить свою репутацию как социально-ориентированной в процессе проведения масштабных сокращений и увольнений.

В работе исследован механизм антикризисного управления и приведены примеры проведения процедур сокращений, увольнений и рассмотрена возможность внедрения аутплейсмента, применимого в любой организации, которая в конечном итоге позволит достигнуть наиболее лучших условий как для организаций, так и для увольняемых сотрудников.

Аутплейсмент принято разделять на следующие виды:

- индивидуальный (предполагается для руководителей и ценных специалистов или же в случаях расставания с одним сотрудником);
- групповой (наиболее часто применяется при сокращении менеджеров, специалистов, административного персонала);
- массовый (наиболее часто применяется при сокращении рядовых сотрудников, рабочих).

Также аутплейсмент бывает внешним (когда заказчик обращается в агентство) и внутренним (когда трудоустройством сотрудников занимаются внутренние службы HR самой компании), открытым (когда работник знает о планируемом его сокращении – он бывает как внешним, так и внутренним) и закрытым (когда работник не знает о своем планируемом трудоустройстве – используется только внешний метод).

Выгоды для работодателя выражаются в следующем:

- аутплейсмент снижает напряженность при сложных увольнениях;
- помогает предотвратить трудовые споры;

- в сложных ситуациях массовых сокращений, облегчает взаимодействие в переговорах с профсоюзами;

- способствует укреплению бренда организации, как работодателя, ответственного и заботящегося о своих сотрудниках.

За рубежом аутплейсмент используется во многих компаниях, как инструмент антикризисного управления. В Европе и Америке это одна из самых распространенных рекрутинговых услуг. В странах СНГ, к примеру, только в России данный вид действия сокращаемого персонала используется лишь крупными организациями, в основном с иностранным капиталом или менеджментом. В Казахстане, данная статистика оставляет желать лучшего, т.к. на сегодня если компании и предоставляют данный вид услуг, никто ими не пользуется в полной мере либо не пользуется вообще.

Необходимо учесть, что аутплейсмент во многих вышеуказанных странах заложен законодательно. В соответствии с данным инструментом проработаны и сформированы соответствующие коллективные договора, нормы, программы и процедуры.

К примеру, в Великобритании из существующих компаний, лишь 35% не воспользовались данным методом, 30% же оценили положительность применения данного метода, оставшаяся же часть так и не смогла представить объективную оценку.

В Швеции созданы рабочие центры для людей, не имеющих работы. В них представляются услуги по повышению квалификации либо переквалификации. Предоставляются информационные ресурсы о вакансиях, образовательные возможности, обучающие программы и пр.

В США более 50% опрошенных работодателей используют аутплейсмент. В Германии, услугами аутплейсмента воспользовались около 431 компаний исходя из исследований, проведенной в работе Д. Эливелл и Свена Хауффа [14].

В США также используются вебинары для ознакомления сотрудников с особенностями аутплейсмента. Около 40% компаний полагают необходимым инвестировать в дополнительное образование, по-

вышение профессиональной квалификации, особенно когда это относится к социально уязвимой части населения [15].

Услуги аутплейсмента за рубежом отличаются еще и тем, что некоторые агентства не только стремятся обеспечить работой в кратчайшие сроки, но и подобрать желаемую и высокооплачиваемую работу.

Одна из авторов статей по мягкому увольнению, Сандра Сачер обнаружила, что многие компании проводят сокращения «некорректно» или «не с той целью». В данном случае подразумеваются сокращения, которые проводятся на несправедливых для сотрудников условиях. Начиная с 1970 годов, масштабы увольнений сотрудников постоянно растут, что говорит о том, что к данному методу экономии прибегают все чаще, как к решению в кризисные периоды, хотя эффект от этого не всегда одинаков.

Социолог А. Будрос¹ в своих исследованиях указал, что в 1979 году о планах по сокращению штата сообщали меньше 5% компаний, а в 1994 этот показатель² составил 45%.

В 2008 по 2011 годы был проведен анализ Глобальным институтом McKinsey среди 2,000 компаний из США, несмотря на наличие или отсутствие кризиса, сокращения продолжались в более чем 65% компаний – что связывают с непредсказуемостью рынка, ростом конкуренции и технологическим прогрессом.

Д. Датта³ в своих исследованиях в 2012 году обобщил данные компаний, проводивших сокращения, он пришел к выводу, что стоимость акций тех компаний, кто больше прибегал к сокращениям, чаще теряли в стоимости либо оставались на прежнем уровне. Причем спад в прибыли наблюдался в течение 3 лет.

Учеными же Обернского и Бэйлорского университетов и Университета Теннесси выяснили, что сократившие численность штата компании в 2 раза чаще объявляли о банкротстве.

¹ Артру Будрос – профессор социологии Университета Макмастера;

² Данные из списка Fortune 100

³ Профессор Техасского Университета Дипак Датта, Арлингтон, Департамент Менеджмента;

Исследования показывают, что проводимые компаниями сокращения не приносят весомого эффекта, хотя и снижаются определенные экономические издержки.

Профессор Ч. Тревор и Э. Найберг⁴ выяснили, что сокращение штата на 1% повышает текучесть кадров в следующем году на 31%. Сокращая штат, компании теряют вложенные в их обучение инвестиции, знания внутренних процессов, но и большую нагрузку и страдание это приносит оставшемуся персоналу, т.к. падает моральный дух и снижается вовлеченность в процессы, а также это является доказательством тому, что прилагаемые старания и достижения не являются гарантом стабильности и риск того, что тебя не сократят, отсутствует.

В этой связи интересно исследование Магнуса Сверке, Джонни Хеллгрена из Университета Стокгольма и Катарины Несваль из Университета Кентербери, что после сокращений у «уцелевших» сотрудников лояльность к компании снижается на 36%, производительность на 20% и удовлетворенность на 41%.

Качество и безопасность работы страдает из-за резкого повышения продуктивности оставшихся сотрудников, ведь прежний объем работы выполняет больше людей, вследствие чего увеличивается текучесть и выгорание сотрудников⁵.

Эмоциональная и социальная сторона вопроса. Конечно же, увольнения не проходят бесследно в плане психоэмоционального состояния. Так, например в исследованиях Р.Ф. Бродерик было определено, что реакция на потерю работы уподобляется процессу скорби. Он же пишет, что исследования Каплана продемонстрировали, что социальная поддержка может явиться очень важным фактором в положительном формировании самооценки индивидуумов и мотивации в поиске новой работы.

Также, способность оставаться занятым, планомерно и полезно проводить время с определенной целью позитивно

⁴ Профессор Висконского Университета Чарли Тревор, Мэдиссон / Профессор Университета Южной Каролины, Энтони Найберг;

⁵ По данным Майкла Квинлана из Университета Нового Южного Уэльса;

влияет на ментальное здоровье [11]. Вполне очевидно, что программа психологической поддержки в аутплейсменте, играет очень важную роль.

В целях определения методологии исследования аутплейсмента как инструмента антикризисного управления, был выбран метод эмпирического уровня, включающий в себя количественный и качественный методы исследований.

Количественный метод заключается в анализе статистических данных, публикуемых на официальных источниках, а также сформирован опросник и проведен онлайн-опрос специалистов из различных областей деятельности, которые хотя бы раз в жизни сталкивались с сокращениями.

Количественный метод исследования охватывает широкую и непредвзятую аудиторию и дает возможность объективно оценить полученные данные и сделать соответствующие выводы.

По результатам опроса, был сделан вывод, что принявшие в опросе участники достаточно трудоспособного возраста и полны мотивации, но не нашли должной перспективы для дальнейшего роста. Были недостатки в методике отбора соискателей HR-менеджментом, т.к. в команде, по мнению большинства респондентов, работали сотрудники с недостаточной квалификацией. Результаты опроса показали недостаточность уровня организации рабочего процесса. По уровню дохода, большую часть респондентов устраивал этот показатель, но другая половина была лишена мотиваций. Почти поровну сложилось мнение по состоянию психологического климата в организациях, этого было достаточно, чтобы сделать вывод о необходимости налаживания процессов в этой области, как развитие таких навыков как «soft-skills», проведение тимбилдингов, а также о недостаточной работе HR-менеджмента, как ответственного за развитие психологического климата в коллективе. Картина в отношениях с руководством вполне приемлемая, хотя и в этой области имеются недостатки. Сокращения и отсутствие роста – основные причины ухода из компаний. С 95% участников опроса вообще не проводилась беседа и поддержка при увольнениях, большая часть

не знакома с данным инструментом антикризисного управления. О необходимости внедрения аутплейсмента, проголосовало 98% респондентов.

Качественный метод. На основе проведенных интервью, с представителями сферы труда сделан вывод, что в нынешних условиях имеются существенные барьеры для развития и внедрения аутплейсмента, выражающееся в:

а) нежелании и неготовности многих участников сферы труда, рассматривать и конструктивно анализировать определенные веяния, касающиеся пересмотра условий и упразднении некоторых, тормозящих процессы взаимоотношений, нормативно-правовых актов, процедур, положений, законодательства и пр.;

б) отсутствии стремления в оптимизации процессов, что говорит об устоявшемся мировоззрении участников самой сферы трудовой деятельности, в особенности «местных» и национальных компаний в силу сложившейся неизменной корпоративной среды, неопытности и т.д.;

в) отсутствии взаимосвязи между государственными органами в сфере занятости и трудоустройства с более гибкими и современными участниками рынка (кадровые агентства и т.д.), способными внести свои предложения по улучшениям;

г) необходимости формирования эффективных программ развития социально-трудовых отношений и инструментов антикризисного управления.

На основе проведенных исследований, сделан вывод, что внедрение и применение инструментов антикризисного управления как аутплейсмент, в данный момент необходимо, но, к сожалению, еще не в скором времени будет реализован, хотя необходимая для этого инфраструктура имеется.

Многие крупные компании, в целях сконцентрироваться на основной деятельности, выносят решение задач по кадрам на аутсорсинг, формируя тем самым так называемый аутстафф, что является решением ряда следующих вопросов:

- оптимизация штатной численности персонала;

- оптимизация рисков, связанных со сферой трудовых взаимоотношений;
- поиск и проведение интервью с соискателями.

Такая практика, с точки зрения работодателя имеет положительные моменты, т.к. не несет социальных обязательств и всю работу выполняет исполнитель, в лице кадрового агентства. По завершении проекта, либо истечении срока действия трудового соглашения, с сотрудником расторгается трудовой договор в соответствии с условиями трудового кодекса РК, по условиям которого сотрудник получает уведомление о сокращении за 1 месяц до планируемой даты расторжения договора без предоставления какого-либо «прощального социального пакета», либо выплачивается одномесечная заработная плата, в зависимости от условий самого договора. Минус данной стратегии в том, что такой подход в решении оптимизировать штат, ведет к увеличению численности безработного числа граждан на рынке труда, что может, в конечном итоге, привести к социальной напряженности в обществе.

В работе был проведен анализ трудового законодательства, в соответствии с нормами которого, было выявлено, что ни один сотрудник не защищен от того, чтобы быть сокращенным либо уволенным, и аутплейсмент, если и будет внедрен, то только лишь на основании решений отдельно взятых руководителей предприятий на добровольной основе.

В целях не допустить в будущем возникновения социальной напряженности в сфере труда и занятости, с целью привлечения работодателей повысить уровень социальной ответственности, в работе предложено рассмотреть вопрос о внедрении в положения и процедуры компаний «смягчающих» условий для сокращаемых граждан (аутплейсмента), но лишь в достаточно приемлемом для всех сторон виде, с целью

формирования стабильности на рынке труда.

Также, в работе был проанализирован и предложен вариант рассмотрения развития и внедрения аутплейсмента на базе «Центра занятости населения», обладающего необходимой инфраструктурой для развития данного механизма.

Рассмотренный зарубежный опыт внедрения данных услуг, а также результаты, на основании качественного и количественного методик исследований, показало, что внедрение данного инструмента антикризисного управления необходимо в нынешнее время, но отчасти, низкий уровень компетенции подавляющего большинства представителей сферы занятости, кто должен будет стать проводником претворения в жизнь данных методик управления по «мягкому» увольнению оставляет желать лучшего. С другой стороны, существует вполне реальный человеческий потенциал на рынке труда и достаточно перспективных людей, готовых внести свою лепту в развитие данной отрасли в надежде на то, что в средне-/ долгосрочной перспективе будут разработаны и внедрены соответствующие современным реалиям меры антикризисного управления, который отражается в аутплейсменте.

Активное сотрудничество центров занятости с ведущими кадровыми агентствами позволит получить новый опыт, знания, навыки, технологии и методы, для качественной и продуктивной работы. Описанные мероприятия в конечном итоге позволят достигнуть здоровой конкуренции в сфере занятости между государственными учреждениями и рекрутинговыми агентствами, повысив доверие граждан к данным учреждениям, ускорив и улучшив процессы обмена информацией, что в конечном итоге, может обрести иную динамику развития, сократив уровень социальной напряженности в сфере труда.

Источники:

1. <https://www.buh24.com.ua/autpleysment-istoriya-razvitiya/>
2. Бекжанов М.М. «Crisis management»;
3. Жарковская Е.П. «Crisis management»;

4. Иванова А. “Outplacement: how to properly dismiss an employee and maintain the image of the company?”
5. Камарова Т.А. “Outplacement as a social technology in modern personnel release management”;
6. Коняева А. “Outplacement as a tool to manage the process of personnel release”;
7. Кошарная Г.Б. “Personnel Management” (New personnel technologies). Методи.указ. – Пенза: Издательство Пензенского государственного, 2004. – 52с.
8. Шепеленко Г.И. «Crisis management of production and personnel»;
9. Яхонтова Е. С., «Soft management или управление отношениями в компании»;
10. Dolzhenkova U.V.; “Outplacement – as a part of crisis management”.
11. Nizovceva A. A. – “Outplacement as technology of personnel management”.
12. Renae F. Broderick (The National Academies Press/Washington, D.C. 1996) “Issues in Civilian Outplacement Strategies: Proceeding of a workshop” (112 pages | 6 x 9 | PAPERBACK ISBN 978-0-309-05544-4 | DOI 10.17226/5307).
13. Zdenco Stacho/ Katarina Stachova – “Outplacement as Part of Human Resource Management”;
14. Досымбаева А.Н., Жумина Г.Е., Нурмаганбетова М.С./ «Проблемы управления персоналом в казахстанских бизнес-организациях».
15. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PR-09-2011-0137>
16. Тонконог М.С. Уволить и ...трудоустроить! Зарубежный опыт аутплейсмента // Кадровик. 2013. №12 С. 190.;
17. <https://take-profit.org/statistics/crude-oil-production/>
18. <https://kursiv.kz/news/tendencii-i-issledovaniya/2017-07/top-20-vysokooplachivaemykh-i-vostrebovannykh-professiy-v>

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС ПРОЕКТА «SHEBERKHANA» КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ

В современных условиях все большую роль играет интернет-экономика, темпы роста которой растут ежегодно до 25% в год в развивающихся странах, при этом ни один сектор экономики не может даже приблизиться к таким темпам. 90% всех глобальных данных были созданы всего за два последних года. 35 млрд устройств подключены к интернету и осуществляют обмен данными — эта цифра в пять раз превышает общую численность населения мира.

В мире в любой из сфер экономики наблюдается растущая важность IT технологий. Параллельно растет интерес к IT и

среди населения. Это говорит, как о популярности образовательных центров в сфере электроники, робототехники и программирования, так и самих программ Бакалавра и Магистратуры при университетах. Тем не менее, место, где можно было бы заниматься своим продуктом и быстро тестировать идеи, требующие производства, отсутствует. А локальные технологические компании заказывают разработку и создание прототипов за рубежом (Китай, Россия).

Таблица 1 - Объём рынка по услугам в IT и R&D (исследования и разработки)

Название	2014 г.	2015 г.	2016 г.
IT услуги (млн. тенге)	111 412,3	144 293,1	169 967,2
Научные исследования и разработки (млн. тенге), весь Казахстан	117 273,5	104 332,0	114 491,6

На данный момент казахстанские организации, которые осуществляют похожую с Sheberkhana деятельность можно разделить на 2 основных типа:

- Тематические курсы.
- Лаборатории при университетах или школах.

Курсы предлагают услуги на краткосрочной основе с доступом к имеющемуся оборудованию только в отдельно выделенное время, а доступ в научные лаборатории при университетах доступен только для

студентов и профессуры данного университета.

Преимущество Sheberkhana:

В одном месте сосредоточены все необходимые инструменты как для технологической разработки продукта, так и для его промышленного дизайна.

- Доступ к пространству 24/7
- Большая рабочая площадь для возможности тестировать более крупные продукты (например, электромобиль)
- Менторская поддержка

Ниже приведена сравнительная таблица по основным видам услуг, предоставляемых Sheberkhana и другими организациями.

Таблица 2 - Сравнение с подобными организациями.

Вид деятельности	Тематические курсы	Лаборатория при университете	Sheberkhana
Обучение	Да	Нет	Да
Необходимое оборудование (Низкий/Средний/Высокий)	Низкий	Средний	Высокий
Свободный доступ к оборудованию	Нет	Нет	Да
Общество по интересам	Да	Нет	Да
Разнообразие направлений деятельности	Нет	Нет	Да
Сообщество людей по схожим интересам	Да	Да	Да
Менторство	Да	Да	Да
Целевая аудитория (школьники/студенты/взрослые)	Только школьники или студенты	Студенты	Школьники, студенты и взрослые
Доступ 24/7	Нет	Нет	Да
Возможность мелкого производства	Нет	Нет	Да
Разработка технологичных решений на базе организации	Нет	Нет	Да

Подобные лаборатории открываются по всему миру и на базе них уже совершаются открытия. Одни из самых успешных примеров:

- MIT Media Lab (здесь изобрели Touch Screen, E-ink, 3D printer),
- Makerbay Hong Kong (здесь собирают мини-дроны, портативные зарядные устройства, роботов для очистки воды),
- Кинетика—инжиниринговый центр при МИСиС (здесь создали прототип самолета Superjet-100, 3D Транспорт, аэромобиль дизельного вертикального взлета)

Sheberkhana—это оборудованная лаборатория-мастерская, предоставляющая доступ 24/7 к производственному оборудованию, инструментам и пространству, а также оказывающая менторскую поддержку. На базе Sheberkhana можно заниматься быстрым прототипированием, исследованиями, разработкой ПО, мелким

серийным производством устройств. То есть необходимо собрать команду единомышленников и можно делать (почти) все, что угодно.

Целевая аудитория:

- Школьники
- Студенты
- Энтузиасты

Социальная значимость проекта:

- Регулярные открытые воркшопы и тренинги
- Развитие сообщества изобретателей
- Выделение средств на бесплатный доступ для малоимущих семей
- Регулярные хакатоны для решения экологических/социальных проблем города
- Скидка для студентов и школьников (сотрудничества с Опану для предоставления доступа через карты)

Sheberkhana включает в себя направления: Доступ к оборудованию для прототипирования, 3D принтеры, станки для работы по металлу, дереву и пластику, станки печатных плат, лаборатория электроники, разработка приложений и аналитика данных, лаборатория биотехнологий и вертикальные фермы, НИОКР лаборатории казахстанских компаний

Разработка проекта предполагает построение бизнес-модели, привлечение инвестиций и расчет срока окупаемости.

Бизнес-модель лаборатории включает в себя следующие направления:

- Доступ в лабораторию по подписке
- Разработка резидентами Sheberkhana технологичных решений на заказ.
- Мелкое серийное производство.
- Тематические воркшопы и гостевые лекции.
- Продажа собственных продуктов, включая привлечение таких платформ как Kickstarter, Indiegogo.
- Поддержка и сотрудничество с локальными проектами.

Инвестиции. Необходимая сумма вложений -36 млн. тенге.

Распределение средств:

- Закуп оборудования
 - Закуп компьютерных комплектующих и мебели
 - Оплата труда и другие расходы
- Прогнозируемая прибыль на 2020 год: 67,368,000 тг.

Срок окупаемости: 3 года

Для реализации и развития проекта необходима стратегия, предполагающая наличие миссии, видение на будущее.

Как новая формирующаяся организация, очень важно понимать для себя, что Вы делаете, и почему Вы это делаете. Видение отражает то, чего Вы хотите достигнуть в мире, миссия отражает то что, Вы делаете чтобы сделать это видение реальностью. Принципы отражают Вашу ценность, в чем Ваша уникальность, и как Вы намереваетесь проделать эту работу.

Видение - Дать возможность посетителям Sheberkhana воплощать свои идеи в реальность в творческом инновационном обществе.

Миссия - Обеспечить доступ к общественному пространству, качественным ресурсам, обмену знаниями, креативному сообществу, что помогает предпринимателям и мэйкерам.

Мы верим в:

- Поддержку идей и инициатив наших посетителей
- Быть достаточно чудными, чтобы достичь креативности и веселья
- Содействие культуре, которая приветствует, включает в себя и ценит разнообразие
- Содействие более широкому сообществу
- Силе сотрудничества
- Преднамеренные решения, учитывая возможности
- Финансовую ответственность
- Экологическую ответственность
- Прозрачное и эффективное управление, где все члены будут услышаны
- Лидерство, показывая пример.

Задачи, которые ставит перед собой руководство проекта

Следующие ключевые проблемы возникли из коллективного вклада, полученные с помощью фокус-групп и интервью. Эти темы определили общие цели организации в следующем разделе:

Финансовое будущее - Организация смогла получить доступ к достаточному количеству средств для запуска креативного пространства. Подавляющее большинство этих средств связано с экономическим развитием, которое хорошо вписывается с большей частью деятельности организаций (предпринимательства), но не все (любители). Такое же финансирование вряд ли будет продолжаться в будущем на том же уровне, и не будет поддерживает общие статьи расходов, такие как аренда, коммунальные услуги, и штабные должности.

Принятие решений - Организация стремится включать голоса членов в обсуждении и принятии решений, затрагивающих они, в основном, через и онлайн форум. Эти подходы были велики для развития инклюзии, и иногда приводило к замешательством и разочарованию вокруг ролей и обязанностей, и процессов принятия решений. Некоторые участники предположили, что

модели управления, как холократия может поддерживать больше ясности сохраняя при этом всеобъемлющий подход, который является основополагающим для организации.

Физическое пространство - Текущее местоположение Sheberkhana при astana hub не подходит для долгосрочной перспективе из-за космических ограничений, которые влияют на опыт участников и способность проводить более продвинутые мастер-классы и воркшопы, и разработки более масштабных решений. В настоящее время пространство, хотя и не идеально, как правило, для встреч и проведения воркшопов достаточно. Пространство может реально поддержать более эффективное взаимодействие между членами сообщества энтузиастов, хотя бы привести некоторые проблемы с точки зрения зонирования, строительство, пригодности, шумоизоляции и т.д.

Широкие цели ниже охватывают желаемое будущее для Sheberkhana в течение следующих трех лет.

Финансовая стабильность - у организации есть надежные и разнообразные источники финансирования, которые поддерживают его эксплуатационные потребности, в том числе сочетание грантов и членских взносов.

Четкие операционные процессы - организация разработала и задокументировала четкие роли, обязанности и принятие решений процессы, которые включают в

себя персонал, волонтеров, управляющих и членов организации.

Целесообразное физическое пространство - организация обеспечила подходящее долгосрочное пространство для своей деятельности, потенциально со всем необходимым оборудованием и пространством под одной крышей. Физическое пространство может включать партнерские организации с подобными целями, философией и ценностями.

Масштабирование и развитие регионов - открытие Sheberkhana во всех областных центрах Казахстана и их стабильное развитие регионах содействует бурному развитию предпринимательства и инновации. Креативные сообщества всех регионов будут объединены с помощью инструментов коммуникаций для обмена опытом и идеи.

Качество исследований и разработок - исследование и разработка в пространстве развивает знания и навыки членов, а также укрепляет сообщества разработчиков и предпринимателей во всех городах Казахстана. Программирование помогает привлечь новых членов, приносить доход, где это возможно, и помогут развить потенциальные инструктор и наставник будущего.

Сильное сообщество и идентичность - организация продолжает иметь процветающее внутреннее сообщество, которое охватывает его ценности и также продолжает вносить свой вклад в более широкое сообщество, к которому он принадлежит.

Источники:

1. Государственная программа «Цифровой Казахстан» от 12.12.2017, разделы 2, 3. primeminister.kz
2. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2002. - № 1. – С.76-92.
3. Вдовыченко А. С., Левушкина С. В. Качество продукции как фактор обеспечения конкурентоспособности современных бизнес-структур // Молодой ученый. – 2015. – №11. – С. 776-779.

**ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК В АНАЛИЗЕ
КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ
НА ПРИМЕРЕ ТОО «POLYMASTER»**

Процесс анализа конкурентоспособности компании направлен на достижение главной цели – определения конкретных конкурентных преимуществ, которыми должна обладать компания для того, чтобы занять лидерские позиции на рынке.

Стороннему наблюдателю довольно сложно ответить на вопросы о факторах, влияющих на успех в той или иной отрасли. С помощью чего компания может противодействовать конкурентам и факторам внешней среды? Как нужно использовать ресурсы организации, чтобы достичь лидерства на рынке? В какую сторону двигаться?

И главное – компания должна знать своих целевых конкурентов и информацию об их способностях, достижениях и результатах деятельности.

Проанализировать информацию о конкурентах и сделать адекватные выводы позволяют различные методы и аналитические инструменты. Всю их совокупность можно сгруппировать в две обширные группы – методы экономико-математического анализа и методы экспертных оценок [1].

В научных кругах различают четыре основных вида экономико-математических моделей, применяемых в процессе анализа влияния отдельных факторов экономической среды: аддитивные модели, мультипликативные модели, кратные модели, смешанные модели [2]. Их использование позволяет получить точные результаты при наличии полной и адекватной информации о предмете анализа. Однако, в случае исследования факторов, несущих в себе

качественную характеристику, не поддающуюся количественной математической оценке, использование данных моделей не даст точного результата.

В таких случаях разработаны методики экспертных оценок, дающие возможность оценить исследуемый вопрос/явление на основе мнения специалистов.

Методы экспертных оценок можно разделить на две группы: коллективной работы экспертной группы и получения индивидуального мнения членов экспертной группы [3].

Первая группа методов экспертной оценки направлена на получение общего мнения по анализируемой проблеме в процессе совместного обсуждения. К ней относятся методы "мозговой атаки", "сценариев", "деловых игр", "совещаний" и "суда".

Методы второй группы строятся на предварительном получении информации от экспертов, опрашиваемых независимо друг от друга, с последующей интеграцией полученных таким образом данных. К этим методам можно отнести методы анкетного опроса, интервью и методы "Дельфи".

Рассмотрим применение одного из методов экспертных оценок на примере реально существующей компании – ТОО «PolyMaster» – ведущей свою деятельность на рынке пластиковых изделий автомобилестроительного назначения.

Ближайшими и наиболее крупными конкурентами предприятия являются:

- 1) ТОО «Компания ЮгПласт»;
- 2) ТОО «Vali Plast»;
- 3) ТОО "Триал";
- 4) ТОО «KAZPLASTTRADE».

Компании-конкуренты были выбраны по ряду схожих признаков: во-первых, все они являются производителями пластиковой продукции, а не перекупщиками; во-вторых, указанные компании самостоятельно занимаются сбытовой

деятельностью, имея для этого отделы продаж; в-третьих, географически деятельность компаний ограничена в пределах нескольких областей РК. Таким образом, компании ведут конкурентную борьбу в общих сравнительно одинаковых внешних рыночных условиях.

Распределение долей рынка между сравниваемыми компаниями выглядит следующим образом (Рисунок – 1):

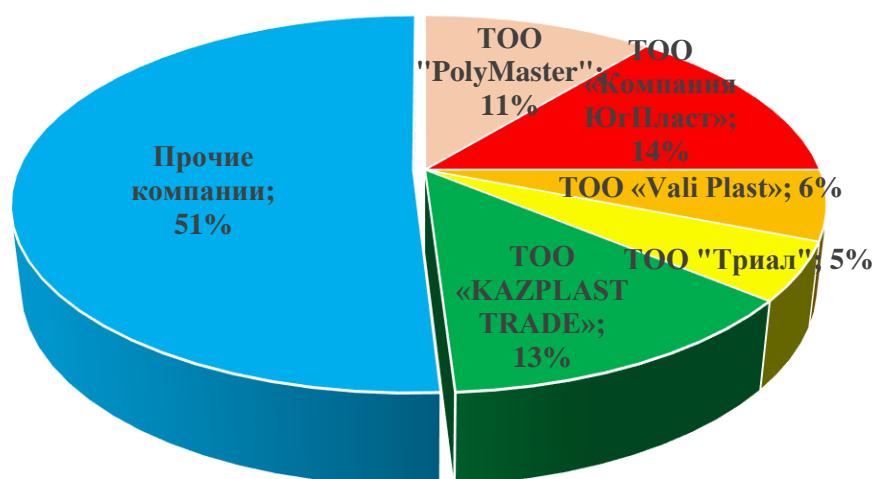


Рисунок 1 – Структура конкурентов ТОО «PolyMaster» на рынке
Примечание - составлено автором

Всего на рынке ведет деятельность несколько десятков мелких и крупных участников [4]. Как видно, рынок пластиковых изделий приближен к идеальной конкуренции, ни один участник не может оказать сколь значительного влияния на конъюнктуру и условия рыночного взаимодействия.

Поскольку критерии конкурентоспособности больше относятся к качественным характеристикам экономической деятельности, удобнее всего проанализировать конкурентное окружение в аспекте его конкурентоспособности одним из распространенных методов экспертных оценок – анкетированием – с наложением на него анализа иерархий [5].

Методика экспертных оценок предусматривает поэтапное выполнение необходимых расчетов. Для последующего анализа определена группа

экспертов в количестве семи человек. Поскольку каждая компания существует в уникальной конкурентной среде, на стадии собственного жизненного цикла и действует в конкретной рыночной ситуации, для оценки их конкурентоспособности важно определить универсальные критерии. Для анализируемой отрасли это:

- К1 - приемлемая цена;
- К2 – качество/надежность продукции;
- К3 – управление системой поставок;
- К4 – уровень технологии производства;
- К5 – ширина ассортимента.

Указанные критерии, во-первых, бесспорно являются факторами влияния на конкурентоспособность, и, во-вторых, являются результатом и следствием процессов и условий, относящихся к деятельности компаний на рынке.

Определенные критерии конкурентоспособности в отдельности несут в себе лишь часть конкурентного потенциала компании, в совокупности образуя общую систему факторов, влияющих, на данную экономическую категорию, и их значение в такой системе не равнозначно.

Для определения значимости критериев необходимо построить матрицу

сравнений критериев и экспертным заключением определить их значимость в общей шкале оценки конкурентного положения. После группировки мнений всех семи экспертов (X1-X7) и матричного выражения присвоенных весов значениям выбранных критериев (K1-K5) полученные значения можно свести в единую таблицу общего мнения экспертной группы (Таблица – 1):

Таблица 1 – Расчет общего мнения экспертной группы

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Средний вес
K1	0,5125	0,5330	0,4541	0,5557	0,4015	0,5600	0,5029	0,503
K2	0,2610	0,2369	0,2705	0,2313	0,1603	0,2113	0,2762	0,235
K3	0,0708	0,0586	0,1414	0,1100	0,3414	0,0665	0,1147	0,129
K4	0,1238	0,0608	0,0352	0,0588	0,0604	0,1060	0,0573	0,072
K5	0,0319	0,1107	0,0987	0,0443	0,0364	0,0561	0,0489	0,061
Σ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
*Примечание - составлено автором								

Значимость выбранных критериев оценки эффективности операционной деятельности и влияния этих факторов на

конкурентоспособность определена следующим образом (Таблица – 2, Рисунок – 2):

Таблица 2 – Результаты расчетов значений критериев

Критерии	Значимость критериев (вес в общей совокупности)
K1 – приемлемая цена	0,503
K2 – качество/надежность продукции	0,235
K3 – управление системой поставок	0,115
K4 – уровень технологии производства	0,057
K5 – ширина ассортимента	0,049
Общий вес значимости критериев	1,000
*Примечание - составлено автором	

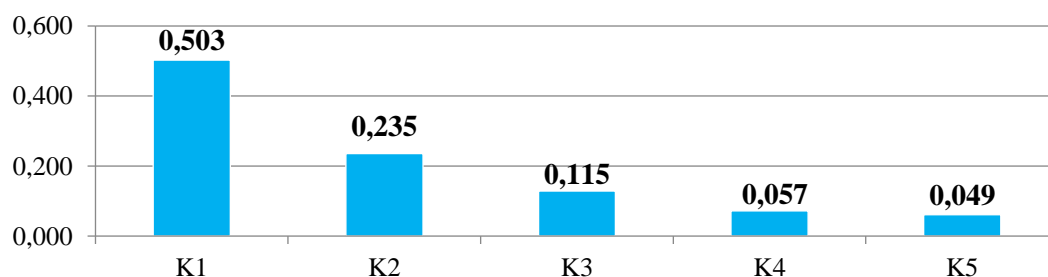


Рисунок 2 – Результаты оценки значимости критериев экспертами.
Составлено автором

Наиболее значимый критерий оценки конкурентоспособности среди выбранных факторов операционной деятельности – это приемлемая цена (0,503), далее по значимости идет качество/надежность предлагаемой продукции (0,235), на третьем месте способность компаний управлять своей логистической системой – как в отношении поставок сырья и материалов, так и готовой продукции (0,115), и меньшая по сравнению с другими критериями значимость у уровня имеющейся технологии производства (0,057) и ширины ассортимента (0,049).

Далее аналогичным способом устанавливаются значения этих критериев относительно каждой из конкурентных компаний и их соотношение между собой.

После того, как приоритеты выбранных для сравнительного конкурентного анализа компаний определены, необходимо выполнить расчет общего приоритета между ними, демонстрирующего соотношение уровней конкурентоспособности в рамках анализируемых критериев (Таблица – 3, Рисунок – 3):

Таблица 3 – Связь динамики влияния значимости критериев и их значений относительно сравниваемых компаний

	K1	K2	K3	K4	K5	Глобальное значение
	Значимость критериев оценки					
	0,503	0,235	0,129	0,072	0,061	
Расчетные приоритеты						
	K1	K2	K3	K4	K5	
ТОО «KAZPLAST- TRADE»	0,410	0,322	0,356	0,381	0,397	0,379
ТОО «Компания ЮгПласт»	0,380	0,417	0,385	0,367	0,278	0,382
ТОО «Vali Plast»	0,115	0,191	0,189	0,185	0,211	0,153
ТОО «Триал»	0,095	0,070	0,070	0,067	0,114	0,085

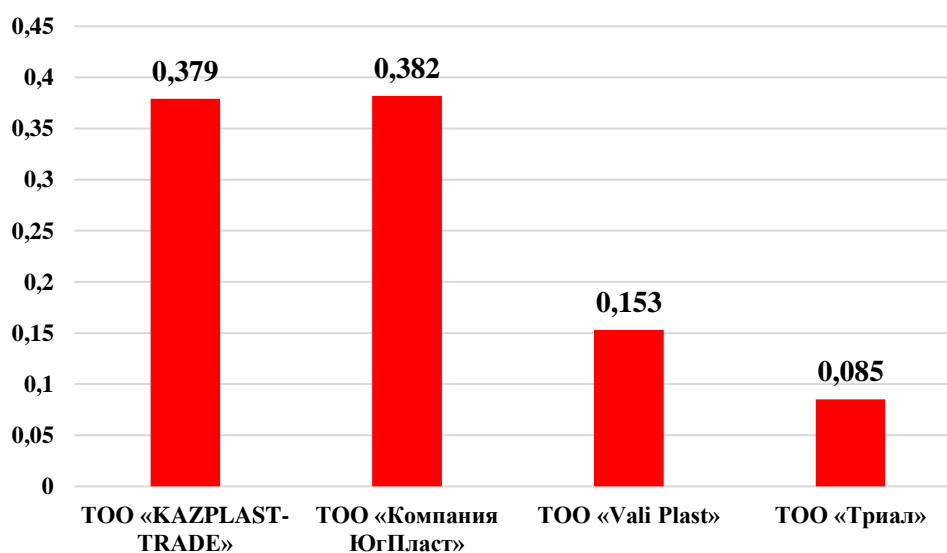


Рисунок 3 – Глобальное значение уровня конкурентоспособности сравниваемых компаний по выбранным критериям оценки

Примечание – составлено автором

Как видно из представленных значений глобального уровня

конкурентоспособности сравниваемых конкурентных компаний в области

производства и реализации пластиковой продукции по выбранным критериям оценки две компании являются в этом отношении лидерами – их значения различаются незначительно (0,3%) – это ТОО «KAZPLASTTRADE» и ТОО «Компания ЮгПласт».

Две другие компании, наоборот, являются аутсайдерами в этом плане, демонстрируя значительное отставание в развитости факторов операционной

деятельности, имеющих важное значение для развития собственной конкурентоспособности на исследуемом рынке. Это ТОО «Vali Plast» (15,3%) и ТОО «Беймарал» (8,5%).

Для повышения уровня графического восприятия значений уровня конкурентоспособности сравниваемых компаний можно воспользоваться методом построения лепестковой диаграммы [6] (Рисунок - 4):

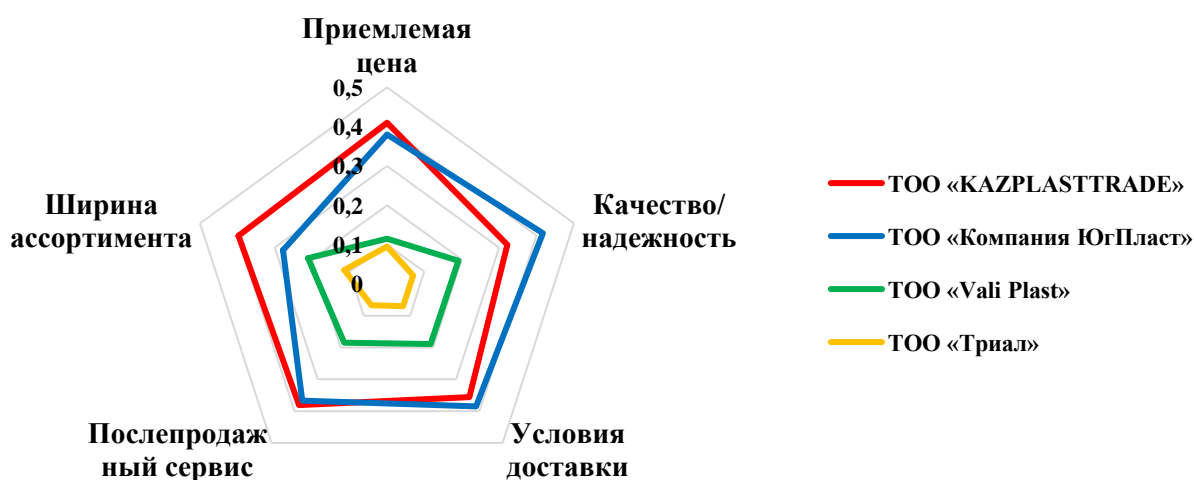


Рисунок 4 – Результаты оценки конкурентных позиций
Примечание – составлено автором

Анализируя расчеты, полученные методом оценки сравнительной иерархии и выраженные числовыми значениями и графически, можно сделать следующие выводы касательно конкурентного окружения ТОО «PolyMaster».

Предприятие ТОО «KAZPLASTTRADE» имеет наивысшие показатели по критериям оптимальных цен, послепродажного сервиса и ширине ассортимента. Компания является сильным представителем ценового сегмента, демонстрируя применение конкурентной стратегии лидерства по издержкам, одновременно стараясь представлять рынку широкий ассортимент продукции.

ТОО «Компания ЮгПласт» также является сильным конкурентом, демонстрируя высокие показатели конкурентоспособности в сферах

качества/надежности предлагаемой покупателям продукции, а также условий доставки. Стратегия данной компании более похожа на дифференциацию с упором на качество предлагаемой продукции и удовлетворение потребностей своих потребителей относительно условий доставки. Данное предприятие не гонится за разнообразием ассортимента, уделяя внимание клиентоориентированию.

Компания «Vali Plast» демонстрирует средние показатели по выбранным критериям конкурентоспособности, уступая двум рассмотренным выше компаниям, но тем не менее занимая долю анализируемого рынка. Самым слабым фактором по отношению к конкурентной среде является слабая ценовая политика,

требующая корректировки согласно рынку.

Показатели ТОО «Беймарал» в сравнении с остальными компаниями самые низкие. Трудно выделить какие-либо сильные или слабые стороны этой организации, так как они примерно одинаковы. Одно можно сказать точно: компании необходимо развивать все свои факторы операционной деятельности, влияющие на конкурентоспособность, чтобы удержать занимаемую на момент анализа долю рынка.

Проведенные расчеты и анализ деятельности компаний-конкурентов дают возможность не только определить факторы и степень их влияния на уровень конкурентоспособности, но и те виды и процессы операционной деятельности, которые необходимо совершенствовать ТОО «PolyMaster», существующей в отрасли производства и реализации пластиковой продукции, для того, чтобы развить необходимые конкурентные преимущества и повысить уровень своей конкурентоспособности на рынке.

Источники:

1. Гармаш, А. Н. Экономико-математические методы и прикладные модели: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. Н. Гармаш, И. В. Орлова, В. В. Федосеев; под ред. В. В. Федосеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014.
2. <http://www.grandars.ru/student/vyssshaya-matematika/ekonomiko-matematicheskaya-model.html>
3. <http://www.managesource.ru/nsours-685-2.html>
4. <http://stat.gov.kz>
5. <http://vamocenka.ru/metod-analiza-ierarxij-procedura-primeneniya/>
6. Мифтахова М.Р. Обоснование применения лепестковой диаграммы как средства визуализации результатов исследования о специфике управления репутационными рисками посредством пятикомпонентной критериальной модели // Научное сообщество студентов: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сб. ст. по мат. XI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(11). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/8\(11\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/8(11).pdf)
7. Королькова, Е. М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие для студентов экономических специальностей / – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013

СТРАТЕГИЯ УСКОРЕННОЙ САМООКУПАЕМОСТИ СТАРТАП-БИЗНЕСА.

«Нет ничего романтического или крутого в том, чтобы быть предпринимателем. Это борьба за выживание вашей компании, за вашу собственную шкуру, и она длится каждый день». Спенсер Фрай, сооснователь CarbonMade.

«Лучшие стартапы получаются у того, кому нужно найти решение для очень насущной проблемы». Майкл Аррингтон, основатель TechCrunch.

«Что нужно для создания бизнеса? Три простые вещи: знать свою нишу лучше всех, знать, кто ваш покупатель и страстно желать успеха». Дейв Томас, основатель Wendy.

В данной статье рассматривается вопрос улучшения экономических показателей стартап-проекта и достижения его финансовой стабильности. Достижение в максимально короткие сроки точки безубыточности, выход проекта на самоокупаемость и получение прибыли является для стартап-бизнеса одним из самых актуальных и животрепещущих вопросов.

В статье даны четкие рекомендации по выбору ниши, работе стартапа с первых дней, его продвижению на рынке, выстраиванию внутренних процедур, налаживанию сервиса, планомерного закрепления бренда и созданию потока клиентов.

Итак, начнем....

Выбор ниши.

Самое первое и основное что надо сделать в первую очередь – это определиться с нишей. Вариантов, как минимум, шесть. Давайте рассмотрим каждый вариант, оценим плюсы и минусы.

1. Существующий спрос. Рассмотреть актуальные и востребованные виды бизнеса на сегодня, проанализировать и определиться.

Плюсы: актуально и востребовано.

Минусы: возможное перенасыщение рынка в ближайшее время, сильная конкуренция, временный интерес\потеря интереса.

Примеры: здоровое питание, дополнительное образование детей, smm-marketing

2. Зона естественного интереса. Это может быть Ваше любимое дело\хобби или имеющийся опыт\знания.

Плюсы: Бюджетно (услуги можно оказывать на дому\онлайн при минимальных вложениях), возможность совмещения с основной работой, любимое дело.

Минусы: неактуально, большая конкуренция.

Примеры: кондитерская, рукоделие, бухгалтерские услуги.

3. Семья\Близкое окружение. Если кто-то из Вашего ближайшего окружения занимается каким-либо бизнесом, либо руководящую позицию и является ЛПР (лицом, принимающим решения), можно заняться бизнесом, оказывающим им сервисные услуги (аренда техники, клининг, поставки расходных материалов (от канцтоваров до песка и щебня).

Плюсы: Готовые объемы работ, легкость вхождения, не требует специальных знаний.

Минусы: необходимо иметь небольшой капитал на первоначальный закуп товаров, возможно бизнес будет «временный».

Примеры: Любые сервисные услуги и поставки.

4. Китай

Плюсы: Хорошая маржа, возможность получения хорошей скидки при оптовых закупках.

Минусы: необходимо иметь небольшой капитал на первоначальный закуп товаров, иметь надежного проводника\поставщика, так как гарантии качества и поставки минимальны.

Примеры: Любые ТНП (товары народного потребления) от одежды до мебели.

5. Ответ на «боль»

Плюсы: актуально, минимальная конкуренция.

Минусы: необходимо провести тщательный анализ ниши, получить гарантии успеха. Возможно протестировать нишу на ближайшем окружение путем запуска демоверсии либо опроса.

Примеры: Развозка детей на спортивные секции и иные кружки, детского такси.

6. Невидимые ниши

Плюсы: минимальная конкуренция.

Минусы: необходимо найти\увидеть их. Провести тщательный анализ ниши, получить гарантии успеха. Возможно протестировать нишу на ближайшем окружение путем запуска демоверсии либо опроса.

Примеры: Кулеры воды для детей с мультяшными героями.

Если с выбором направления собственного бизнеса Вы определились, есть три варианта его запуска:

1. Пойти путем приобретения франшизы.
2. Открыть бизнес самостоятельно.
3. Найти Партнера из числа ближайшего окружения, либо из числа действующих предпринимателей.

Также есть как минимум пять вариантов поиска финансирования стартапа:

1. Накопленные собственные средства.
2. Заемные средства финансовых учреждений.
3. Реализация актива.
4. Размещение предзаказа.
5. Долг у ближайшего окружения, семьи.

Бизнес открыли, разместили первые заказы, пришли первые покупатели, пошли продажи и поступили первые денежные средства. Что делать дальше?

Разбор бизнеса по компонентам.

Для начала необходимо разобрать свой бизнес на составные части. Имеет смысл сделать это ранее, до момента открытия, либо в впервые месяцы его запуска.

Представляем Вашему вниманию базовые компоненты маркетинга для проведения разбора собственного бизнеса, которые помогут понять какие направления развиты и присутствуют в Вашей системе, а какие слабы и необходимо их развивать.



Рисунок 1 – Базовые компоненты маркетинга

Крайне важно наличие каждого компонента, тщательная и системная ра-

бота над каждым направлением и поступательное движение в развитие всех областей Вашего бизнеса.

Рассмотрим кратко каждое направление.

PRODUCT- необходимо наличие качественного продукта либо услуги, подтвержденного сертификатами, лицензиями и иными документами.

PRICE – рыночно адаптированная и адекватная цена. Система скидок. Акции.

PLACE – в зависимости от вида товара\услуг необходимо рассмотреть возможность привлекательного и удобного месторасположения Вашей компании. Возможно размещение в бизнес-центрах, либо крупных ТРЦ с хорошей проходимостью.

PROMOTION – разработка гибкого маркетингового плана путем апробации нескольких инструментов, анализа их эффективности и определения целесообразного бюджета на рекламные акции.

PEOPLE – необходимо иметь максимально квалифицированный, заточенный на результат проактивный персонал.

PROCESS – основные и постоянно повторяющиеся операции и действия необходимо расписать, стандартизировать и составить чек-лист их выполнения. Это значительно сократит время обучения нового персонала, создаст шаблон\стандарт выполнения работы, облегчает ведение контроля и дисциплинирует сотрудников.

PHYSICAL EVIDENCE – Максимально продумать Ваше физическое окружение. До мелочей продумать атрибуты «первого впечатления». Имеет значение каждая деталь: освещение, температура, мебель, запахи, доброжелательный персонал, дресс-код у сотрудников (офисный единый стиль+бейджи+галстук), кофе\чай\вода, полка\стена достижений, визитки, лифлеты и иные рекламные материалы.

Имеет смысл проведение SWOT-анализа каждого направления. Определение своих сильных и слабых сторон, анализ угроз и возможностей в части каждого компонента.

После того, как Вы провели тщательный разбор всех компонентов, поняли минусы и плюсы своей компании, выявили направления над которыми стоит

поработать, можно приступать к следующей стадии.

Приоритетные Действия.

Исходя, из вышеприведенного анализа необходимо определить 3-5 действий которые необходимо провести в первую очередь. Обычно, это какие-то фундаментальные вещи, основа бизнеса, но при этом не требующие больших финансовых вложений, длительного периода времени и больших энерго\трудозатрат. Для примера можно использовать принцип ПАРЕТО, где 20% потраченного времени на анализ эффективности и внедрение изменений, принесет до 80% результата. Как правило, имеет смысл начать со следующих базовых вещей:

1. Написание корпоративной культуры.

Написание (желательно с командой) корпоративной культуры, миссии, ценностей и принципов работы. Это укрепит корпоративный дух компании, а также поможет понять основополагающие принципы работы и взаимодействия сотрудников. Путем проведения обсуждения и brainstorm время, затраченное на написание, составит порядка двух недель.

2. Написание стратегии развития компании на ближайший год-два.

Также к обсуждению можно привлечь персонал. Это укрепит моральный дух коллектива, поможет понять значимость каждого сотрудника и укажет ориентир движения компании. Иными словами, Вы сможете данными действиями сделать так, чтобы персонал смотрел в одном направлении и руководствовался одной Целью. Путем проведения обсуждения и brainstorm время, затраченное на написание, составит порядка одной недели.

Первые два действия можно выполнять одновременно.

3. Написание стандартов работы.

Очень важный этап. Однозначно необходимо привлечь персонал, получить от них обратную связь, изучить, если был негативный опыт и начать писать стандарты работы. Действия, повторяющиеся изо дня в день, часто используемые опера-

ции необходимо стандартизировать, расписать пошагово в форме техкарты, с обязательным указанием временных рамок. При этом, как и везде, необходимо соблюдать баланс и здравый смысл. Не имеет смысла расписывать все и вся, путая персонал и сбывая его с толку. При большом количестве стандартов, высока вероятность его неисполнения. На первых порах (первый год) имеет смысл расписать и довести до автоматизма\совершенства 3-5 основополагающих функций компаний. Путем проведения обсуждения и brainstorm время, затраченное на написание, составит порядка двух-трех недель.

4. Анализ конкурентов.

Анализ работы успешно работающих в регионе в Вашей отрасли компаний-лидеров. Желательно ТОП-3, работающих на рынке не менее 3-х лет. Данный анализ даст максимальную информацию как работают успешные известные компании? Какие продукты\услуги\регламент\цены? Сколько работников и какой квалификации работают у них? Количество и портрет их покупателя? Какой дизайн\оформление\реклама? Данный анализ позволил бы взглянуть на работу компании глазами клиента, возможно «своровать» интересные идеи, найти фишку, улучшить и применить у себя. Также можно рассмотреть эту работу, как возможность привлечения лучших кадров и методик работы.

Анализ можно провести различными способами: Обзвон, осмотр, знакомство и посещение (тайный покупатель), контрольная закупка. Можно провести анализ самостоятельно, с помощью персонала или нанять специализированную компанию. Возможно также изучение доступных обзоров и статистических данных своей отрасли.

Проведение необходимых мероприятий (посещения, обзвоны, контрольный закуп), обсуждения и анализ проведенных операций займет порядка одного месяца.

5. Составление маркетингового плана

Необходимо продуманное и тщательное написание маркетингового плана как минимум на один месяц, квартал либо полугодие. Необходимо расписать какие рекламные мероприятия, в каком объеме, кто,

как и где будет проводить. Придумать и составить примерный бюджет рекламной кампании или акции. Составление и исполнение маркетингового плана должно быть созвучно поставленным целям и соответствовать стратегии развития компании. Приветствуется участие в разработке маркетингового плана не только собственника бизнеса, но и всей команды. Составление маркетингового плана, состоит из пяти шагов:

-Изучение видов рекламы. Их большое количество, вот лишь некоторые из них: реклама на ТВ\СМИ\радио, Реклама на LED экранах в городе, раздача листовок, Промо-шоу в ТРЦ, реклама в инстаграмм (иных соц сетях) и контекстная реклама сайта в сети.

- По мере возможности оценить эффективность каждого вида рекламы (можно по аналогии воронки продаж).

- Изучить бюджет каждого рекламного инструмента.

- Определить пороговое значение собственного бюджета на рекламу, который Вы можете себе позволить.

- Определить ТОП- 3 видов рекламы, которые максимально соизмеримы с Вашими целями, бюджетом и прогнозируемым результатом.

Рекомендуется запускать рекламные акции по одному, или 2-3 одновременно, но на каждый вид рекламы указывать отдельные контакты, для проведения в дальнейшем анализа эффективности.

Проведение необходимых мероприятий, анализ и обсуждение займет время порядка двух недель.

Только после внедрения в работу вышешприведенных мероприятий, которые являлись приоритетными действиями, можно приступать к следующему шагу в развитие Вашего бизнеса.

Действия в перспективе.

Это те действия, которые ранее в анализе Вы отнесли к действиям, необходимым к осуществлению в перспективе. Как правило, это действия требующие значительных трудозатрат, капитальных вложений и длительного периода времени. Это действия которые не дают быстрого результата, но являются

залогом успешного будущего, либо служат основой для нового витка событий.

1. Анализ и активное развитие социальных сетей

Не секрет, что сейчас весь бизнес перемещается в интернет. Возможности его безграничны и в обязательном порядке необходимо воспользоваться всеми доступными преимуществами. Необходимо планомерное, точечное и полномасштабное позиционирование своей компании в Сети. Это грамотное ведение странички в Инстаграмм, профессиональное создание сайта, дублирование постов в Фейсбук и таргетированная реклама. Это поможет закреплению бренда на рынке, его правильному позиционированию и узнаваемости.

2. Обучение персонала.

Согласно одного из тезисов, представленных из книги «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет». Джим Коллинз, правильный ответ на вопрос, что первостепенно в бизнесе? Кто или что? Однозначный ответ – КТО. Поэтому во время стремительных изменений и высокой конкуренции, уже недостаточно просто продавать качественные товары или услуги, одним из мощных инструментов развития стал – Сервис. Именно сервис высокого уровня, WOW-сервис, добиться которого можно только с помощью высококвалифицированных кадров. Обучение и развитие персонала — это первостепенная задача каждого руководителя, который хочет, чтобы его компания пришла к успеху, ведь подготовленность и мотивация персонала играют в этом процессе решающую роль. При этом, крайне важно, чтобы обучение проводилось непрерывно, так как природа человека такова, что со временем работник начинает хуже выполнять свою работу, это естественный процесс, который можно регулировать путем постоянной мотивации и обучения сотрудников. Необходимо разработать график обучения. Первостепенные навыки, которым стоит обучить персонал – это усвоение техник и приемов активных продаж, отработка навыков эффективного общения с клиентом, обучение приемам работы с возражениями.

Составление графика обучения, темы учебы (исходя из запросов работников), сроков и ответственных лиц занимает порядка недели. Далее необходимо усилить контроль и проводить обучение в строго установленные сроки.

Кроме систематического цикла «контроль-обучение-контроль» под руководством собственника компании, можно использовать следующие методы обучения персонала:

- Посещение индивидуально либо группой профильных семинаров и лекций.
- Корпоративное обучение посредством онлайн-курсов. Данный метод является бюджетным и передовым одновременно.

3. Наладить четкую систему обратной связи с клиентами.

Очень важный этап. Как сказал Билл Гейтс, сооснователь Microsoft «Самые недовольные клиенты — самый ценный источник знаний для вас». Необходимо в обязательном порядке изучать негативный опыт наряду с положительным опытом. Негативный более информативен и полезен для анализа. Необходимо наладить систему обратной связи. Возможно, обзвон клиента после проведения покупки, либо в момент самой покупки (почему купил у нас), узнать причины ухода клиента или неосуществления сделки. Провести тайный опрос или анкетирование. Важно участие руководителя на всех этапах получения обратной связи для полноты и достоверности данных. Такая информация является весьма ценной для собственника бизнеса и поможет произвести улучшения в различных направлениях.

4. Принятие активного участия в общественной жизни региона, выставках и тематических ярмарках.

Конечно же двигателем продаж, являются прямые продажи путем нетворкинга. Искусством нетворкинга должен владеть каждый предприниматель. Имея такого СЕО с обширным кругом деловых контактов, необходимо провести ряд деловых переговоров. Возобновить все ранее имевшиеся связи и контакты для максимального охвата клиентов и информирования об услугах Вашей компании.

В продолжение темы нетворкинга в регионах создано немало сообществ и различных объединений предпринимателей. Со стороны Банков второго уровня, Фонда развития предпринимательства ДАМУ и Национальной Палаты Предпринимателей созданы все условия для получения высококлассной консультации, полного сопровождения при старте бизнеса, проводятся различного рода обучения и семинары для предпринимателей. Также на постоянной основе проводятся различного рода выставки и ярмарки, где есть прекрасная возможность заявить о себе и своей компании. Необходимо принимать активное участие во всех бизнес-мероприятиях города, участвовать в различных социальных проектах и иных встречах, которые предусматривают массовое скопление народа, присутствие СМИ в целях максимального охвата населения города и узнаваемости бренда.

5. Запуск новых либо смежных продуктов\услуг.

После первого года работы, можно ранее, проведя все необходимые вышеперечисленные мероприятия можно задуматься над запуском нового либо смежного про-

дукта\услуги. Возможно, в результате обработки обратной связи Вам подали новую бизнес-идею, которая дополнит вашу продуктовую линейку, либо улучшит сервис и поможет дополнительно заработать. Это может быть внедрение за отдельную плату дополнительных услуг, продажа сопутствующих товаров. Запуск совершенно нового продукта или услуги, которая крайне востребована, но не представлена или слабо представлена у Вас в регионе.

Как и в любом деле не обходится без ограничительных факторов. Однако, настоящее искусство уметь их обходить, использовать максимально эффективно и продуманно имеющиеся финансовые, человеческие, временные и физические (здания, материалы, сырье) ресурсы предприятия.

Только при помощи планомерного и качественного выполнения мероприятий, изложенных выше, возможно ускоренное развитие и быстрый выход на самоокупаемость любого стартапа.

Закончим нашу статью следующей фразой Джека Дорси, сооснователя Twitter «Доводите каждую деталь до совершенства, и доведите до совершенства количество таких деталей».

Источники:

1. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Джим Коллинз. 18 издание. Москва 2017г. Манн, Иванов и Фербер.
2. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Эрик Рис.8-ое издание. Москва 2018г. Альпина Паблишер.
3. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. Сет Годин. 6-ое издание. Москва 2017г. Манн, Иванов и Фербер.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, процессы управления, вуз

В настоящее время тенденции в изменении системы высшего образования Казахстана определяются не только повышением эффективности деятельности университетов, но особенностями переоценки ценностей получения образования, среди которых – изменение его целей, ориентация на потребности. В связи с этим возникает необходимость совершенствования и повышения эффективности управления современными вузами, с целью обеспечения конкурентоспособности.

Одним из инновационных и перспективных подходов к управлению является процессный подход, который предполагает определение набора бизнес-процессов, выполняемых в организации, и дальнейшую работу по оптимизации, реорганизации и реинжиниринга.

Преобладание процессного подхода существенно меняет логику организации и механизм управления. Процессный подход ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру организации, а на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Процессный подход позволяет делегировать полномочия ответственным исполнителям на основе описания процессов технологической цепочки получения конечного продукта (регламентов процессов управления), сокращать количество уровней согласования при принятии решений, сочетать принципы стратегического управления и организации труда, ориентироваться на

повышение качества конечного продукта и работы организации в целом.

Использование процессного подхода в управлении является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ вузов. При процессном подходе объектом управления выступает определенная деятельность в вузе – процесс.

Особенность процессного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности для каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса. Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции, которые на него возложил руководитель, но и за бизнес-процесс в целом. Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам. Именно процессный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в конечном выполнении своей работы. Вуз воспринимается как сеть бизнес-процессов, представляющий собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

Процессному подходу присущи свой понятийный ряд: вход процесса, выход процесса, ресурс процесса, владелец процесса. Вход процесса (сюда могут относиться документация, информация, персонал и др.) в ходе выполнения процесса преобразуется в выход процесса (сюда могут относиться выпускники, документация, информация, персонал и др.). Вход процесса должен иметь своего поставщика, а выход процесса – потребителя. Владельцем процесса может выступать должностное лицо или коллегиальный орган управления, который ведет управление процессом, является его неотъемлемой частью и несет ответственность за

результат процесса. Он имеет в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, ему делегированы права и полномочия. Ресурс процесса – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. В процессе задействованы ряд участников (отдельных специалистов или групп). На входе участником процесса является также поставщик процесса – тот работник, который представляет входящие ресурсы (рисунок 1).

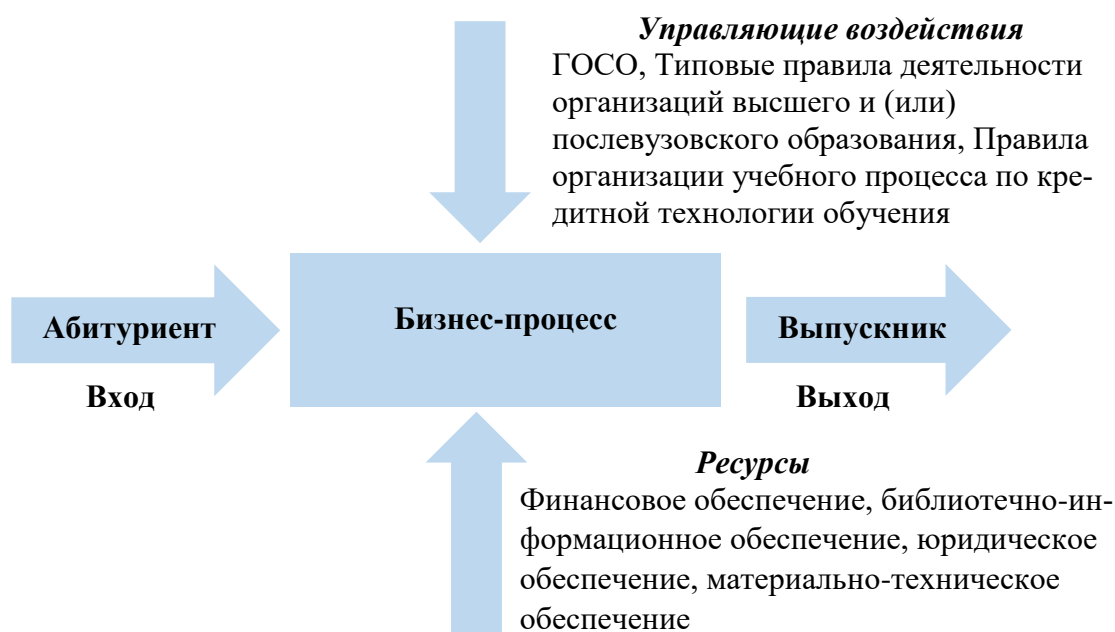


Рисунок 1 – Схема бизнес-процесса университета

Подход к университету как к предпринимательскому выдвигает ряд требований, выполнение которых делают университет открытым, гибким и мобильным на изменение внешней и внутренней среды. Поэтому в качестве платформы для повышения эффективности деятельности вуза предлагается использовать процессный подход – управление на основе бизнес-процессов. Основными целями бизнес-образования рассматриваются конкурентные действия по оказанию образовательных услуг, ориентированных на формирование конкурентоспособных профессиональных компе-

тенций обучающихся. Качество в образовании – это не только результаты учебы, но и система, модель, организация и процедуры, которые гарантируют, что студенты получат комплексное личное и общественное развитие, дающее им возможность удовлетворить свои потребности и позволяющие им внести вклад в прогресс и улучшение общества в целом [1, с.58].

Функционирование вуза можно представить, как набор бизнес-процессов, протекающих внутри организации, и от эффективности, построения которых, зависит ее дальнейшее развитие. Являясь элементом цельной системы организации, бизнес-

процесс занимает важное место наряду с такими общепризнанными основами любой организации как миссия, цель, функция, структура управления и т.д.

В современном конкурентном мире сложно достичь лидерство без понимания того, каким образом осуществлять ту или иную деятельность. Для глубокого понимания собственной ситуации каждая организация разрабатывает свои бизнес-процессы. Любые изменения условий ведения бизнеса – появление, расширение, изменения направления деятельности организации – все это требует незамедлительной трансформации затронутых бизнес-процессов. Существующая модель корректируется и изменения вносятся в процесс функционирования структурных подразделений, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям – эффективный механизм управления вузом.

Современные вузы являются сложными по структуре и управлению организациями. Несмотря на имеющееся в современной теории и практике менеджмента многообразие подходов к управлению, та или иная концепция управления не всегда может быть применена в высших учебных заведениях. Существующие типовые решения по управлению бизнес-процессами в основном ориентированы на коммерческие предприятия.

Несмотря на важность бизнес-процессов для деятельности организации до настоящего времени среди ученых-практиков не выработано единого подхода к определению понятия бизнес-процесс.

М. Хаммер, Д. Чампи определяют бизнес-процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [2, с.63].

По мнению В. Репина, процесс – это периодически повторяемая, управляемая деятельность, результатом которой является некоторый ресурс, имеющий ценность

для конкретного потребителя (клиента) [3, с.8].

По определению М. Рыбакова, бизнес-процесс – это стандартная последовательность (цепочка) действий, которая выполняется многократно. Процесс нужно понять и описать, выстроить разумно, выполнять согласно описанию, совершенствовать. В компаниях, где процессы не выстроены, обычно бывает бардак. От работы процессов зависит результаты бизнеса, в том числе прибыль и стоимость [4, с.80].

Б. Андерсен определяет бизнес-процесс как цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [5, с.24].

Г.Н. Калянов считает, что бизнес-процесс – связанная совокупность функций, в ходе выполнения которой потребляются определенные ресурсы и создается продукт (вещественный или нематериальный результат человеческого труда: предмет, услуга, научное открытие, идея), представляющий ценность для потребителя [6, с.4].

Хотелось бы, отметить что в научной литературе нет определения бизнес-процессов применительно к высшей школе, которое бы раскрывало сущность, содержание и особенности бизнес-процессов в сфере образования.

Абитуриент, который поступает в вуз, так и выпускник являются носителями, собственниками определенного товара - рабочей силы, стоимость которой определяется интеллектуально-нравственным и трудовым потенциалом индивидуума – совокупностью имеющихся у него знаний, компетенций, норм поведения. В процессе образования обучаемые (клиенты) приобретают новые знания и компетенции, иные качества личности, постепенно повышая свой первоначальный потенциал. Услуги, производимые сферой образования, несмотря на нематериальный характер своих результатов, имеют вполне определенную

стоимость. Как и в любой другой сфере деятельности, стоимость услуг в образовании определяется издержками – расходами, связанными с использованием факторов производства. При этом не существует прямой зависимости между объемами финансирования образовательных услуг и их качеством. Увеличение финансирования образования приводит к повышению качества его результатов только в том случае, если это сопровождается изменением образовательных технологий [7, с.62].

С учетом всего вышеизложенного считаем, что под бизнес-процессом следует понимать совокупную последовательность видов деятельности, в которых посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов процесса создается образовательный продукт, представляющий ценность для потребителей.

Под потребителями (клиентами) понимаются субъекты внешней среды, которые непосредственно пользуются образовательным продуктом. Работодатели определяют требования к подготовке выпускника вуза, но при этом являются потребителями результатов образовательных услуг – выпускников, рабочей силы, которую получают. Потребители – в лице роди-

телей являются потребителями услуг высшего учебного заведения, а не самой образовательной услуги. Основными потребителями образовательных услуг выступают обучающиеся вуза заинтересованные в удовлетворении личных потребностей в образовании и определяющих оценку качества образовательной услуги.

В целом управление бизнес-процессом в вузе можно определить, как степень соответствия совокупности характеристик и результатов образовательного процесса, установленных требованиями потребителей в лице работодателей, родителей и других заинтересованных сторон.

Образовательный продукт – это длительный по времени феномен, который включает промежуточный образовательный продукт (результат промежуточных этапов образовательного процесса) и конечный образовательный продукт (выпускники) [8, с.11].

Высшее учебное заведение является сложной нелинейной системой, внутри которой сосредоточены различные взаимосвязанные и взаимозависимые процессы. Целью процесса является удовлетворение требований его потребителей (клиентов). Концептуальная схема управления процессом представлена на рисунке 2.

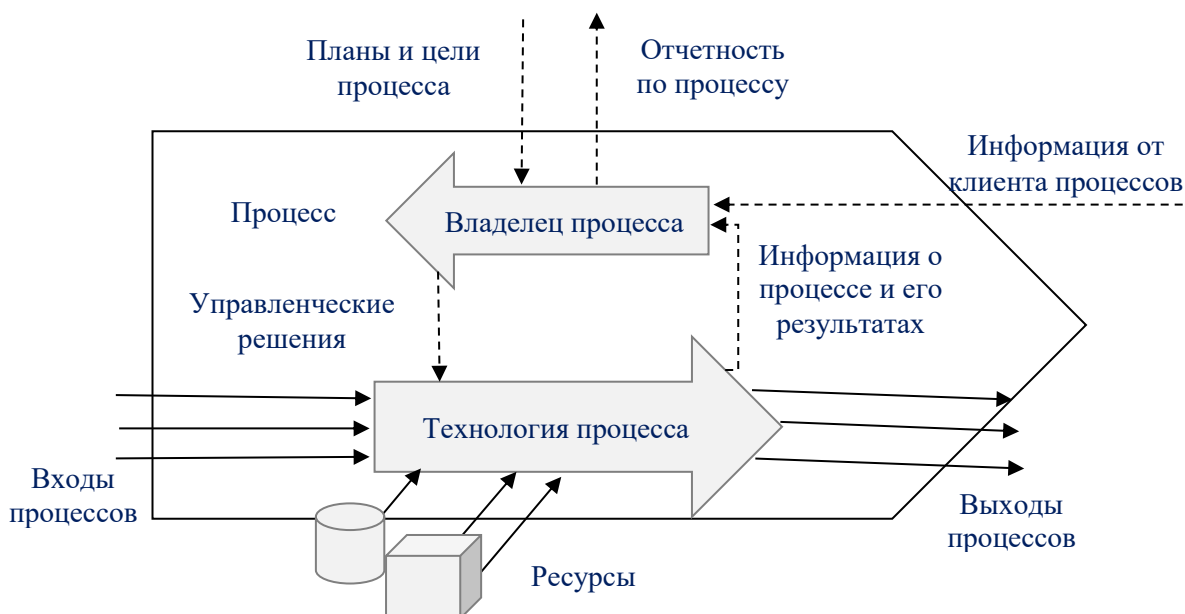


Рисунок 2 - Концептуальная схема управления процессом [9, с.177]

Процессный подход позволяет ориентировать: деятельность вуза – на бизнес-процессы; систему управления вузом – на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом. Бизнес-процессы реализуют миссию образовательной организации и создают результаты ее деятельности, через них проходит образовательная услуга, результат получает потребитель (обучающийся, работодатель).

Реалии сегодняшнего дня показывают необходимость построения системы управления университетом посредством организации бизнес-процессов управленческих решений, направленных для достижения нового качества предоставляемых образовательных услуг. С этой целью в Алматы Менеджмент Университете была создана рабочая группа (2018г.), в которую вошли представители основных структур-

ных подразделений университета по разработке и описанию бизнес-процессов. Целью проведения этой работы является оптимизации организационной структуры и структурных подразделений, направленных на качество предоставляемых услуг, а также на создание эффективной модели управления в университете, основанной на процессном подходе. Отлаженные бизнес-процессы структурных подразделений университета будут вносить определенный вклад в создание ценностей для потребителей образовательных услуг. Поэтому отношение к деятельности по внедрению бизнес-процессов в структурных подразделениях университета должно иметь заинтересованность и вовлеченность руководителей верхнего и среднего уровня.

Для классификации бизнес-процессы университета подразделяются на основные, вспомогательные, поддерживающие и управляющие (рисунок 3).

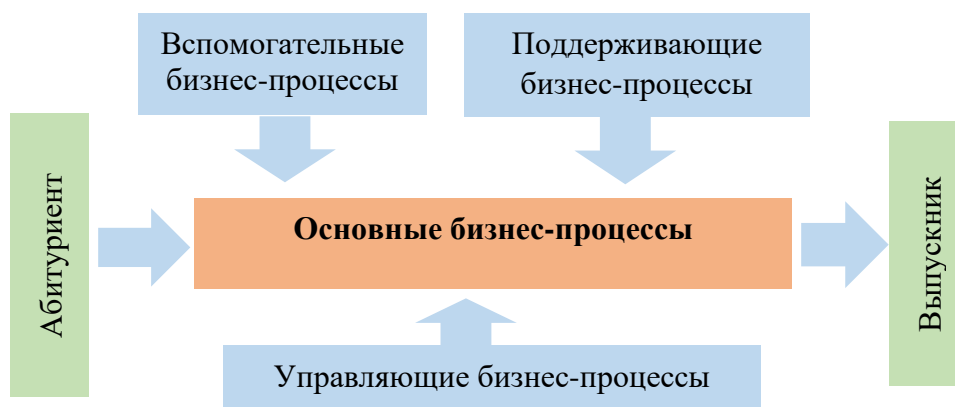


Рисунок 3 – Классификация бизнес-процессов университета

Основные бизнес-процессы – процессы, ориентированные на производство образовательной услуги, которые обеспе-

чивают получение дохода и формируют основные компоненты качества образовательной услуги (рисунок 4).

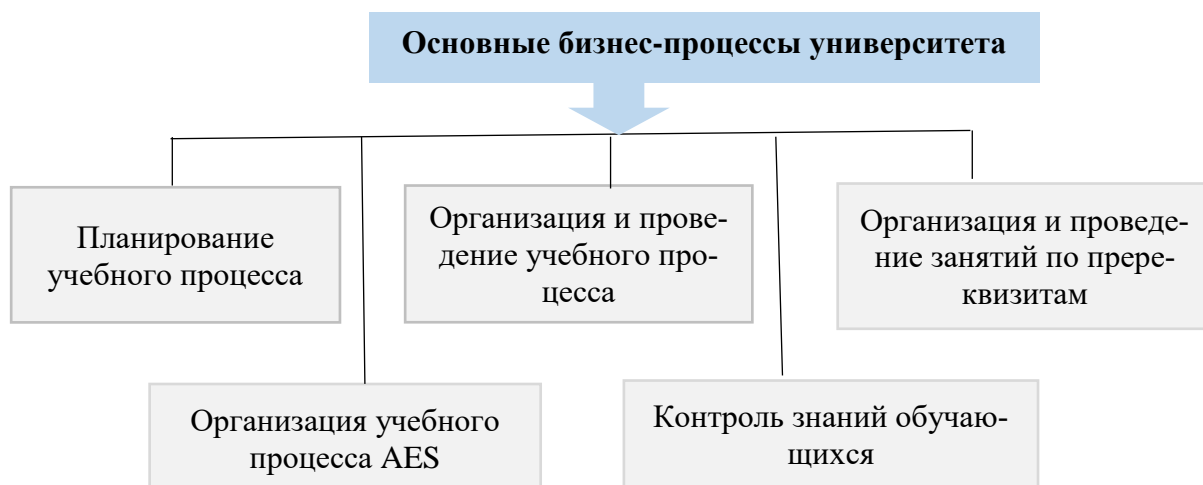


Рисунок 4 – Схема основных бизнес-процессов университета

Вспомогательные бизнес-процессы – процессы, предназначенные для обеспечения существования основных процессов

и направленный на поддержку их универсальных характеристик (рисунок 5).

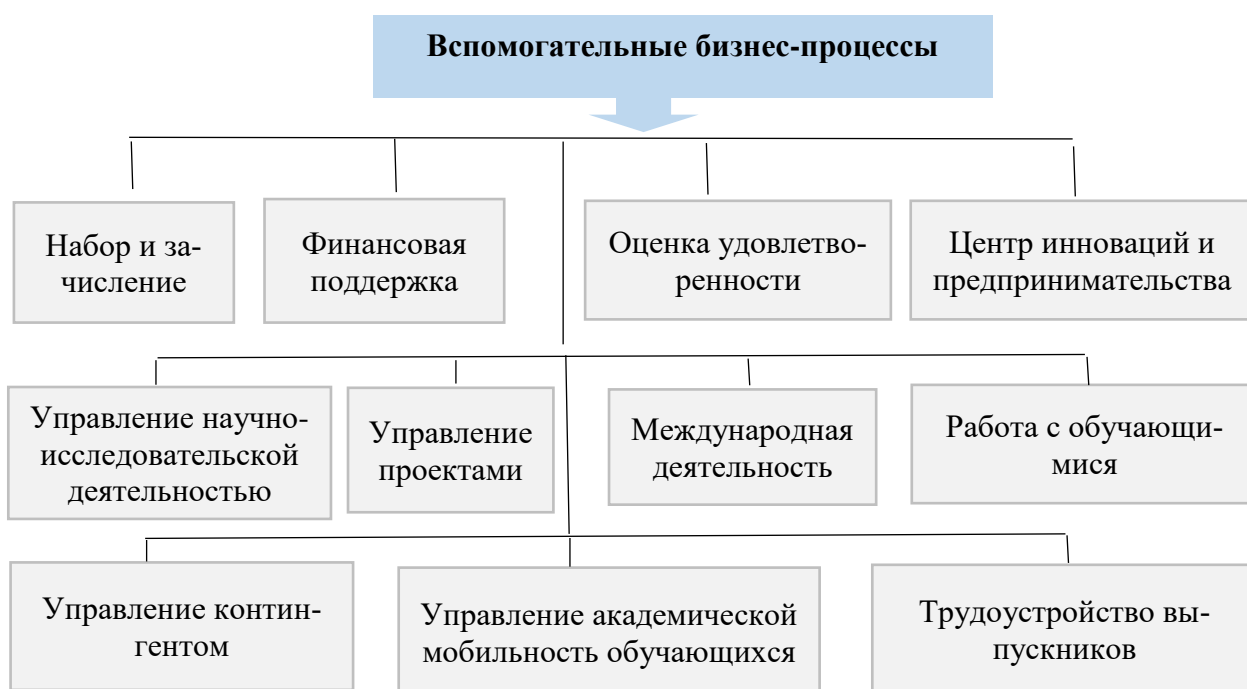


Рисунок 5 - Схема вспомогательных бизнес-процессов университета

Поддерживающие бизнес-процессы обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы вуза (рисунок 6).

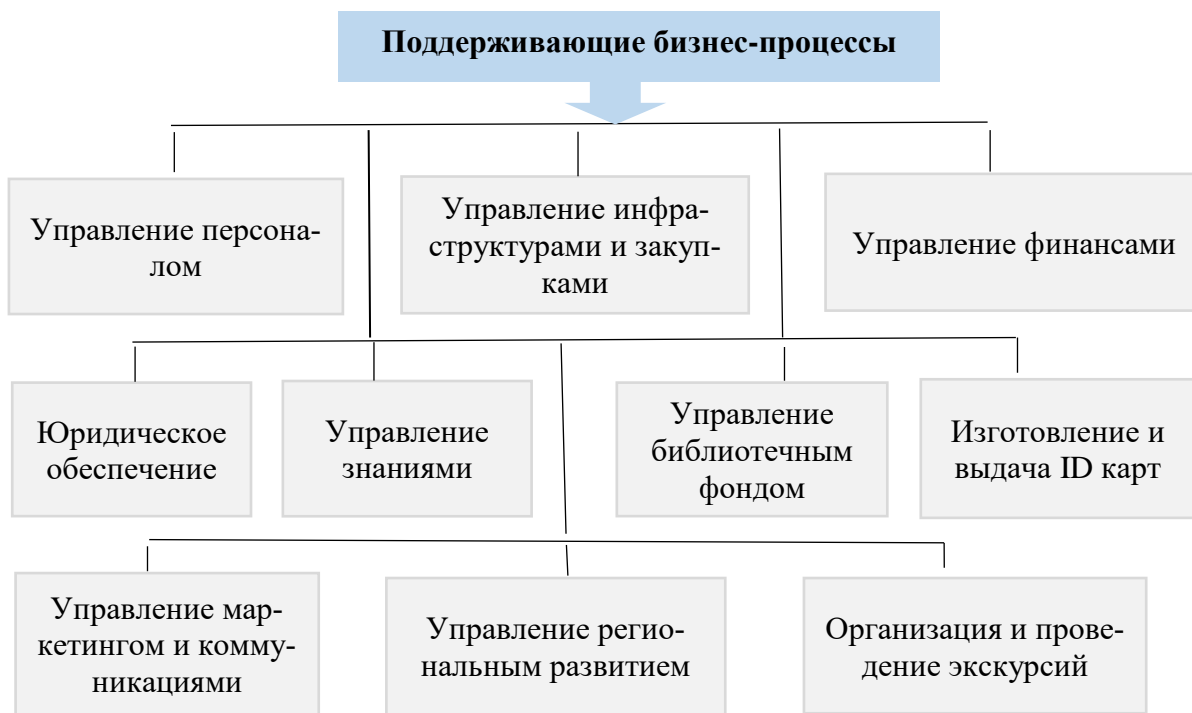


Рисунок 6 - Схема поддерживающих бизнес-процессов университета

Управляющие бизнес-процессы — это процессы, которые охватывают плани-

рование и регулирование на уровне каждого бизнес-процесса и вуза в целом (рисунок 7).

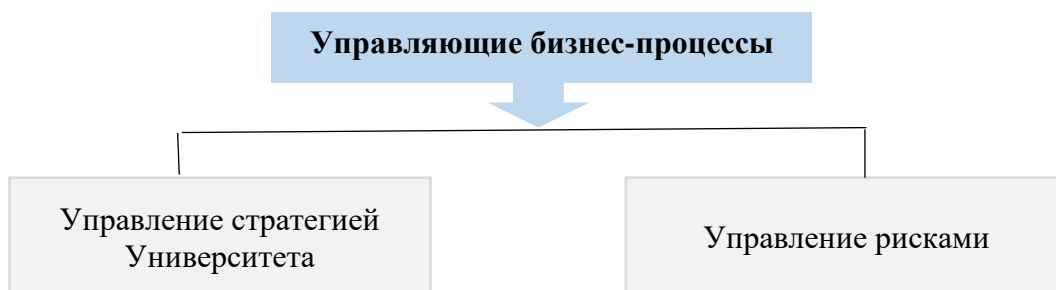


Рисунок 7 - Схема управляющих бизнес-процессов университета

Механизмом для описания текущего состояния бизнес-процессов организации является моделирование бизнес-процессов. К основной цели моделирования бизнес-процессов относится описание реального хода бизнес-процессов организации. При этом необходимо определить, что является результатом выполнения процесса, кем и какие действия выполняются, каков их порядок, каково движение документов в ходе выполнения процесса, а также насколько процесс надежен и как он может

быть расширен в будущем. Бизнес-моделирование – деятельность по выявлению и описанию существующих бизнес-процессов (анализ бизнес-процессов), а также проектированию новых (проектирование бизнес-процессов). Моделирование бизнес-процессов позволяет проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками,

но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте [10, с.47].

При внедрении процессного подхода к управлению университетом применяется моделирование, то есть описание бизнес-процессов осуществляется на основе применения (графических, табличных) средств. В качестве графического описания деятельности структурных подразделений применяются блок-схемы бизнес-процессов. Основное внимание при моделировании бизнес-процессов структурных подразделений университета уделяется построению системы управления университетом через систематическую идентификацию и управление процессами,

составляющими деятельность университета. Для бизнес-моделирования процессов в университете был выбран программный продукт Microsoft Visio. В Visio содержится большое количество различных шаблонов схем процессов, с помощью которых можно визуализировать любой вид пошаговых процессов. Схемы процессов создаются в виде блок-схем с фигурами, которые представляют шаги процесса, подключенные стрелками, указывающими на следующий шаг.

Внедрение процессного подхода в организации управления университетом будет способствовать оптимальной координации деятельности структурных подразделений и обеспечению конкурентоспособности образовательной услуги.

Источники:

1. Качалов В.А. Стандарты ИСО 9000 и проблемы управления качеством в вузах (записки менеджера качества). - Москва: ИздАТ, 2001. - 112 с.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. - СПб. С.-Петербургский университет, 1997. - 321 с.
3. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 470 с.
4. Рыбаков М. Ю. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. - Москва: Издательство Михаила Рыбакова, 2016. - 392 с.
5. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Пер. с англ. - Москва: Стандарты и качество, 2003. - 272 с.
6. Калянов Г.Н. Модели и методы теории бизнес-процессов (обзор) // Открытое образование. - 2015. - № 6. - С. 4-9.
7. Фишман Л.И. Специфика образовательных услуг в аспекте управления повышением их качества // Самарский научный вестник. - 2013. - № 2. - С. 61-65.
8. Лукашенко М.А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг. Актуальные проблемы управления. - Москва: Маркет-ДС, 2003. - 358 с.
9. Бедрина С. Л., Богданова О.Б. и др. Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2010. - № 3 (7). - С. 175-200.
10. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. - СПб: Университет ИТМО, 2016. -112 с.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В Казахстане постепенно растет потребность в совершенствовании управления. Бизнесмены все больше обращают внимание на новые методы управления, направленные на повышение эффективности бизнеса, на преодоление усиливающейся конкуренции на рынках. В стране все больший интерес проявляется к проектному управлению, концепции маркетинга, сбалансированной системе показателей и другим современным методам управления.

По мере укрепления и развития рыночных отношений, в стране появляется много компаний, нацеленных на длительное свое присутствие на рынке. Это определяется появлением особого внимания новому подходу к стратегическому управлению, разработке стратегических планов развития, направленных на повышение эффективности деятельности компаний, рост их конкурентоспособности.

Вместе с тем, разрабатываемые стратегические планы компаний, пока не лишены серьезных недостатков. До сих пор при их разработке основное внимание уделяется установлению показателей, часто не увязанных прогнозами развития рынка, потребительскими предпочтениями, без учета ожидаемых технико-технологических изменений. Показатели на перспективу часто определяются методом их простой экстраполяции на отдаленную перспективу [1]. При этом не учитываются возможные факторы среды бизнеса, частота изменения которых в современных условиях существенно ускорилась. Такой подход является результатом отсутствия функциональной и эффективной коммуникации между структурами, недоступность необходимой информации для задействованных в разработке планов подразделений компании,

недостаточного уровня подготовки менеджеров, занимающихся стратегическим планированием.

В такой ситуации при стратегическом планировании допускаются серьезные ошибки, приводящие к неточности определения долгосрочных целей развития компаний. Это в свою очередь ведет к сложностям операционного ведения бизнеса, которое вступает в противоречие со стратегическими целями, требует регулярного внесения необходимых корректирующих решений. Это обстоятельство снижает уровень эффективности ведения бизнеса, приводит к ослаблению конкурентоспособности компании.

Очень сложно составлять стратегический план развития для действующего бизнеса. Действующий бизнес – это организация со сложившимися устоями, которые сложно изменить, в процессе движения к стратегическим целям компании [2]. Для примера приведем строительство. Там часто бывает эффективнее произвести простой снос добротного старого здания, и на этом месте построить новое, отвечающее новым требованиям. Это получается экономичнее и функциональнее, чем реконструировать старое здание. В других сферах не всегда возможно ликвидировать бизнес и на его месте построить новый. У сложившегося бизнеса имеется определенный наработанный с годами авторитет, благоприятный имидж, социум привык к нему. Приходится на «ходу» производить необходимые изменения, с тем, чтобы привести бизнес к желаемому состоянию. Эти изменения могут касаться всех сторон бизнеса – техники и технологии, материально-технического снабжения и логистики, автоматизации производственных и управленческих

процессов, повышения уровня развития персонала, отношений с заинтересованными сторонами, новыми партнерами и клиентами и т.д. Все эти моменты существенно усложняют разработку качественных и эффективных стратегических планов.

ТОО «МНIndustry», управляющее нефтяными буровыми компаниями предприятие, имеет многолетнюю историю. Это обстоятельство определяет сложности стратегического управления и стратегического планирования бизнеса. Занимаемый ТОО «МНIndustry» рынок весьма перспективен, поскольку нефть является важной основой социально-экономического развития Казахстана. Потребность в добыче нефти в ближайшие десятилетия в Казахстане не прекратится. Любые компании, имеющие отношение в нефтяной отрасли имеют хороший потенциал для своего развития. Такая привлекательность отрасли является стимулом войти на нефтяной рынок Казахстана для многих зарубежных и отечественных нефтяных компаний и извлечь из этого выгоду. В этой связи, на рынке резко вырос уровень конкуренции, затронувший все подотрасли нефтяной промышленности страны. Конкуренция коснулась и нефтесервисные буровые компании, которые стали испытывать проблемы с получением заказов от нефтедобывающих компаний.

Для преодоления усиливающейся конкуренции и для того чтобы оставаться на рынке нефтесервисных буровых услуг, всем его участникам предстоит проделать огромную работу по адаптации бизнеса к изменяющимся условиям среды. Этого можно добиться на основе разработки эффективной долгосрочной стратегии, направленной на усиление конкурентных позиций бизнеса.

Разработка стратегического плана развития должна предусматривать устранение допущенных ошибок в ходе ведения бизнеса и принятия неверных решений. Общей проблемой компаний входящих в состав ТОО «МНIndustry» является далекое от оптимальности решение вопросов материально-технического обеспечения, управления персоналом, установление коммуникаций внутри компаний и с внешней средой, подбор не самых эффективных технологических решений и другие.

При разработке стратегических планов недостаточное внимание уделяется качеству проводимых работ. Качество работ является ключевым понятием в формировании высокого уровня конкурентоспособности в области буровых работ. Поэтому в стратегических планах обязательным разделом должен быть качество и управление им. Основные факторы, определяющие качество работ для буровых компаний отражены на рисунке ниже.

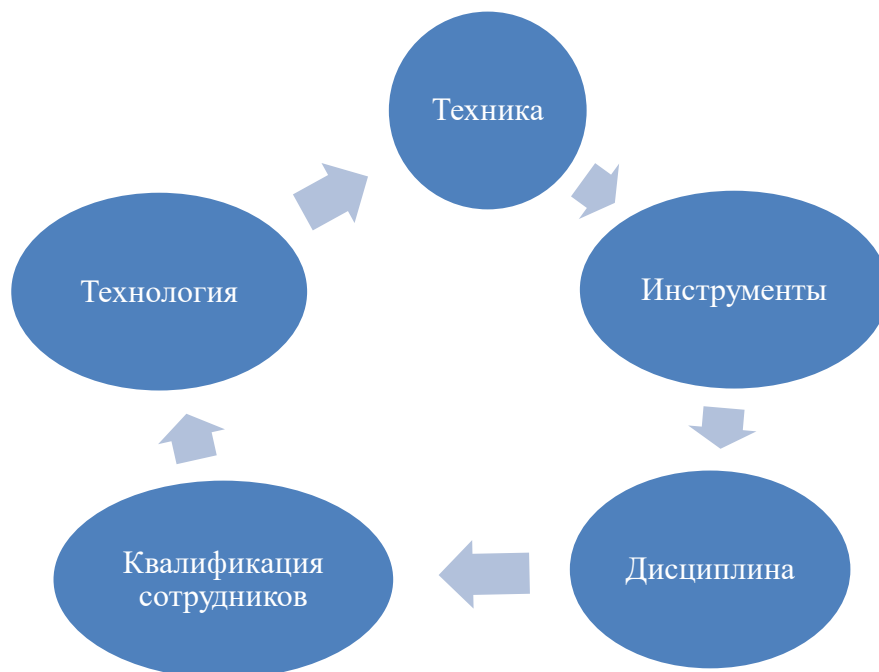


Рисунок – Факторы, определяющее качество проводимых нефтяных буровых работ
Примечание: составлено автором

От эффективного управления качеством и достижение на этой основе высокого качества работ зависит привлечение клиентов и получения реальных заказов. В любом деле высокое качество обеспечивают работники, которые переносят свои знания и накопленные навыки в конечный продукт. Но при этом важно соблюдение всеми работниками производственной и трудовой дисциплины. Без повышенного требования к соблюдению дисциплины производственный процесс может превратиться в хаотичное движение, при котором необходимого качества работ не получить. На буровых работах важными факторами обеспечения высококачественного проведения работ является наличие добротной и функциональной техники и инструментов – современных эффективных буровых установок, насосов, энергоустановок, алмазных буров и т.п., без которых не возможно применение современных буровых работ. В связи с применяемым оборудованием важным аспектом является установление долгосрочных отношений с производителями-поставщиками техники и оборудования. Применяемый в настоящее время порядок закупки техники и оборудования в ТОО «МНIndustry» нельзя признать оптимальным. Компании приобретают оборудование у разных компаний-производителей, что делает необходимым привлечение различных ремонтных и сервисных компаний, обслуживающих это оборудование [3]. Такой подход сопряжен с дополнительными за-

тратами, ведет к удорожанию осуществляемых буровых и прочих работ. Более того, работа на оборудовании разных компаний приводит к снижению качества буровых работ. Отмеченные нюансы необходимо устранить. Но это не одномоментная работа. Технику и оборудование для буровых работ специфическая и просто так ее не продашь. Поэтому требуется эксплуатировать до полной их амортизации. Исправление ситуации требует большого промежутка времени. Это можно сделать путем стратегического планирования, в котором можно заложить сроки полной замены техники и оборудования без ущерба производству. При этом необходимо заранее выбрать лучшего поставщика оборудования и в будущем ориентироваться на него.

По мере продвижения вперед применяемое оборудование и технологии проведения буровых работ в нефтяной отрасли усложняются. Это требует набора новых или переобучение собственных кадров. Без решения данной проблемы повысить качество работ не возможно. В этой связи стратегический план должен содержать раздел решения вопроса обеспечения кадрами по новым, повышенным требованиям квалификации.

Таким образом стратегический план должен носить комплексный характер, в котором ключевыми разделами должны стать те, что определяют качество проводимых работ. Только через обеспечение высокого качества работ компания добьется целевых финансовых и экономических показателей.

Источники:

1. Азанова, Н.Н. Выбор оптимальной стратегии управления промышленным предприятием / Н. Н. Азанова // Проблемы экономики и менеджмента, 2014. – №2(30).
2. Давлетова, Р.С. Влияние внешней среды на стратегическое планирование развития промышленного предприятия / Р.С. Давлетова, Р. А. Коловертнов, Р. В. Файзуллин // Экономика и предпринимательство. 2013. – №7.
3. Официальный сайт ТОО «МНIndustry» // <http://kazpetrodrilling.kz>

Научный руководитель:
Филин С.А., к.п.н., ДВА**АКТУАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В КРИЗИС***Ключевые слова: малый бизнес, стратегическое управление, стратегии развития*

Исследования современных тенденций развития предпринимательства в Казахстане указывают на то, что на сегодняшний день успешная государственная экономическая политика позволила создать условия для активного притока на экономический рынок страны большого количества субъектов малого бизнеса, однако дисбаланса между числом зарегистрированных и активно действующих субъектов исключить не удалось. Это говорит о том, что по-прежнему сфера малого предпринимательства — это зона высокого риска, который для субъекта бизнеса создается не столько внешней средой, сколько является следствием неэффективного стратегического управления и использования таких стратегий, которые в условиях кризиса теряют значение инструмента, позволяющего гибко реагировать как на внешние изменения рынка, так и эффективно управлять, и маневрировать в нем его внутренним потенциалом. Данный аспект ключевой роли выработки эффективного стратегического управления в сфере малого предпринимательства в условиях кризиса, стал объектом многочисленных научных и практических исследований благодаря которым на сегодняшний день создан целый ряд наиболее актуальных стратегий, которые позволяют в кризисных ситуациях, являющихся следствием внешнего изменения среды рынка или возникших на отдельных этапах его жизненного цикла сохранить субъекту малого бизнеса его финансово-экономическую дееспособность.

Глобализация мировых взаимосвязей и международных отношений ведет к тому, что их расширение не только способствует возможности реализации экономического потенциала отдельного государства, но также делает его экономику более уязвимой для различных типов глобальных и региональных, экономических, финансовых и других кризисов. Поэтому в целях сохранения финансово-экономической дееспособности субъекта бизнеса в условиях любого типа кризиса важно поддержать, в первую очередь стабильность бизнеса. Обеспечение стабильности бизнеса задача руководства степень достижения эффективности, которой напрямую зависит от его способности быстро и адекватно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде приведшие его к негативному состоянию бизнеса и принять эффективные стратегические решения, которые позволят обеспечить поступательное развитие бизнеса и положительную динамику рентабельности его деятельности на выбранном сегменте рынка.

Следовательно, для субъекта любого вида коммерческой деятельности независимо от ее масштабов обеспечение устойчивости бизнеса - это прежде всего выбор оптимальной стратегии развития, которая бы в условиях кризиса за счет ее маневренности и гибкости позволила субъекту бизнеса обеспечивать возможность сохранения его конкурентных преимуществ в течение длительного периода времени.

С этих позиций под стратегией субъекта бизнеса понимается его позиционирование на рынке и вектор его

будущего развития предпринимательской деятельности, системы внутренних отношений, реакции на действия внешнего окружения и т.д. Общая концепция стратегии состоит в определении направления развития, предсказуемой реакции на возникающие проблемы, заранее выявление количества ограниченных ресурсов компании выделенных на ее реализацию, определяемое как ресурсное управление [6, с. 27].

Благодаря гибкой стратегии управления даже в условиях неопределенности внешней среды все внутренние процессы являются подконтрольными и управляемыми, а значит стратегическое управление занимает ключевое место в обеспечении финансово-экономической дееспособности и устойчивости бизнеса, осуществляемого субъектом предпринимательской деятельности.

Выбор стратегии в условиях изменяющейся конкурентной среды и под влиянием кризиса не исключает, того, что под их воздействием будет возможно добиться стабильного уровня рентабельности бизнеса, а также сохранения и развития рыночной доли на выбранном сегменте рынка. Это порождает ряд проблем, требующих от субъекта бизнеса выработки оптимальных стратегических направлений поведения в сложившихся условиях, и актуализирует вопросы стратегического управления. Стратегическое управление в условиях кризиса выступает в роли механизма, использование которого рассматривается как возможность за счет выработки оптимальных управленческих стратегических решений обеспечить субъекту бизнеса экономическую деятельность, повысить ее эффективность и обеспечить конкурентоспособность компании в любых условиях.

Обеспечение эффективного стратегического управления в условиях кризиса требует от руководства субъекта бизнеса ее тщательной проработки и организации, так как просчёты могут создать существенные финансово-

экономические проблемы. Специфика стратегического управления в крупном бизнесе состоит в том, что это прерогатива исключительно материнской компании, тогда как оперативное управление осуществляется и в дочерних компаниях, и в материнской. Однако в силу организационной структуры субъектов крупного бизнеса стратегическое управление становится важным в связи с тем, что предоставляет реальные возможности их эффективного функционирования, а также позволяет обеспечить оперативную выработку управленческих решений, позволяющих обеспечить достижения высокого уровня конкурентоспособности в условиях развивающегося и меняющегося под воздействием кризиса рынка, а также сохранить эффективную деятельность в рамках динамичной и нестабильной внешней среды.

В отличие от стратегического управления субъектов крупного бизнеса, которое усложняется их организационной структурой, но в которой есть специализированные профессиональные группы концентрирующие свою деятельность на выработке эффективных методов управления в условиях кризиса, в структуре управления субъектов малого бизнеса практически всегда службы стратегического видения отсутствуют, что приводит к тому, что наступление как внешнего так и внутренних периодов кризиса являются доминирующим фактором для прекращения их экономической деятельности.

Как показывает практика сфера малого бизнеса — это наиболее уязвимая среда, которая наиболее остро реагирует на внешние кризисные явления, касающиеся как всей рыночной среды или кризисные явления, затрагивающие только сегменты их деятельности. Данное утверждение наиболее полно отражает структура причин прекращения экономической деятельности субъектами малого бизнеса (рис. 1), которые были выявлены в ходе осуществления Глобального мониторинга, проводимого в Казахстане с 2015 года, при участии международных экспертов и

представителей Национальной палаты предпринимателей «Атамекен» [2].

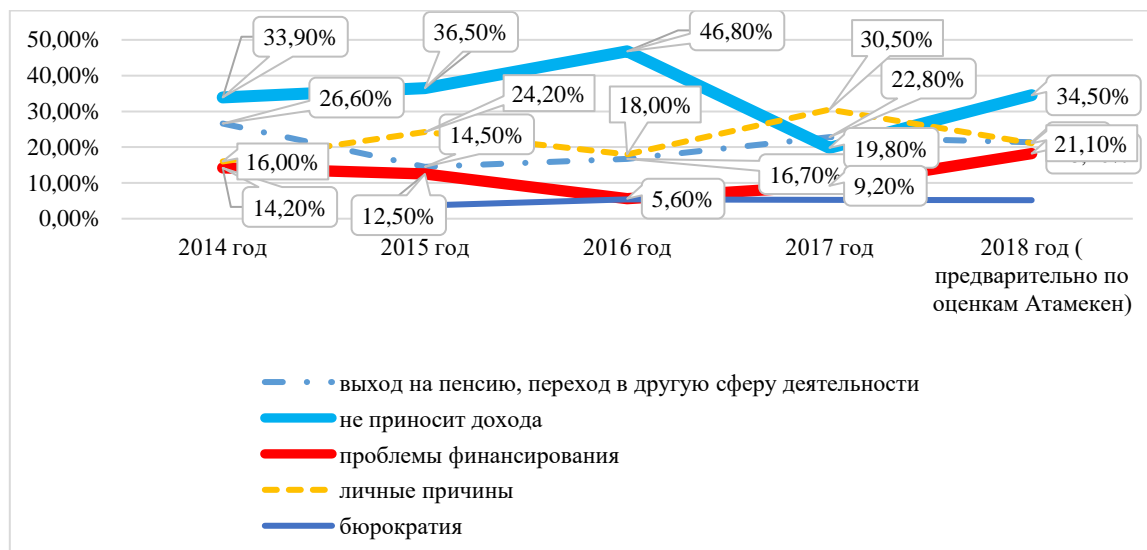


Рисунок 1- Причины прекращения экономической деятельности субъектами малого бизнеса в Казахстане [1, 2]

Из динамики уровня значимости причин в прекращении экономической деятельности субъектами малого бизнеса, приведенного на рис. 1 следует, что доминирующими являются причины прямо или косвенно отражающие неэффективность стратегического управления. Это прежде всего является следствием того, что отсутствие объективной стратегии управления или неэффективное стратегическое управление малым бизнесом независимо от состояния рыночной среды не обеспечивает его доходности, поэтому возникают проблемы с финансированием, что в условиях самофинансирования в большинстве случаев вызваны его убыточностью [3, с. 89].

Рассматривая косвенные причины неустойчивости сегмента малого бизнеса в экономике Казахстана, надо сказать, что они на сегодняшний день оказывают существенное влияние на статистику, которая указывает на нестабильность сегмента малого бизнеса. Но и нельзя отрицать того, что в малый бизнес приходят и амбициозные предприниматели которые осознанно выбирают вид деятельности в котором они предполагают реализовать себя как личность и добиться наивысших

результатов или достичь высокой экономической планки, но терпят поражение. В большинстве случаев неудачи происходят именно из-за того, что в организации малого бизнеса отсутствует эффективное стратегическое управление [10].

Среди причин прекращения экономической деятельности субъектов малого бизнеса, которые наиболее явно выражают проблемы стратегического управления можно рассматривать «проблемы финансирования» и то, что бизнес «не приносит доход» или нерентабелен, которые в динамике за период 2014-2018 гг колеблется в уровне от своего минимума в 2017 году который в совокупности составил 29,0% до максимума, который имел место в 2018 году и составил 52,7% (по предварительным данным «Атамекен») в числе исследуемых причин. Если брать среднегодовое значение уровня причин прекращения экономической деятельности субъектов малого бизнеса, которые связаны с стратегическим управлением, то он за период 2014-2018 гг. составляет в совокупности 46,2%, что говорит о том, что проблемы стратегического управления для стабильности малого бизнеса по-прежнему

актуальны, а их решение является ключевым и определяющим фактором обеспечения его стабильности [1, 2].

Рассматривая зависимость между стабильностью экономического развития малого бизнеса и стратегическим управлением нельзя не отметить того, что его эффективность наиболее отчетливо выражается в прекращении экономической деятельности в периоды общих кризисов, обхватывающих всю экономическую среду или в период кризиса на сегменте рынка в

которой он осуществляет свою деятельность. Для анализа реакции субъектов малого бизнеса, выражающуюся в степени активности прекращения экономической деятельности в периоды кризиса или в периоды его обострения сравним данные причин ее прекращения, прямо и косвенно связанные с эффективностью стратегического управления в период 2014-2018 гг. по Павлодарской области на рис. 2.

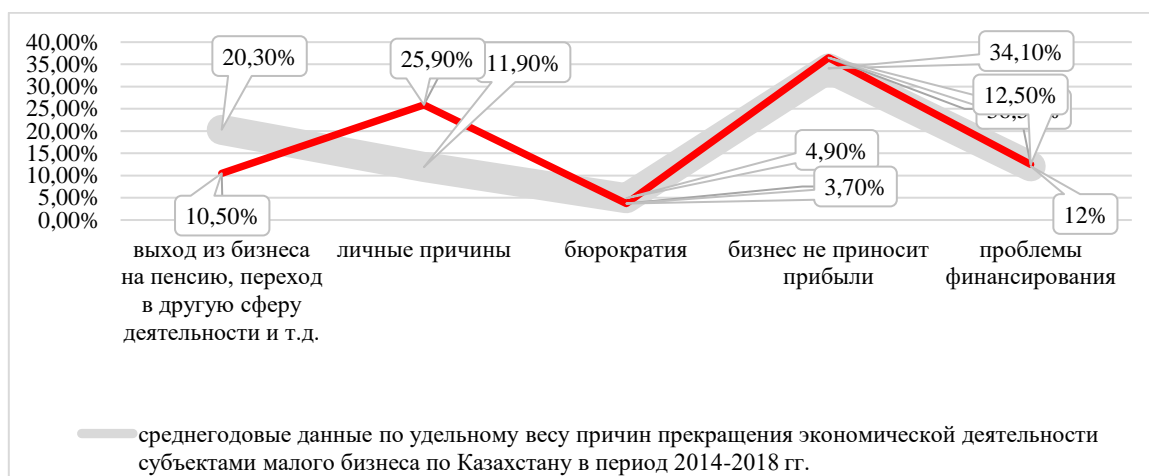


Рисунок 2 - Значимость причин прекращения деятельности МСБ по Казахстану и по Павлодарской области за 2014-2018 гг. [5, 7]

Из рис. 2 следует, что прекращение бизнеса по Казахстану из-за его убыточности составило в среднем за пять лет 34,1%, а по Павлодарской области данный показатель оказался выше среднереспубликанского на 2,4% и составил 36,5%. В Павлодарской области уровень причин прекращения бизнеса из-за

отсутствия финансирования так же на 0,5% опережает значение республиканского среднегодового показателя, сложившегося в период 2014-2018 гг. и составляет 12,5%.

Приведем на рисунке 3 динамику оттока субъектов бизнеса за период 2014-2018 гг. по Павлодарской области.

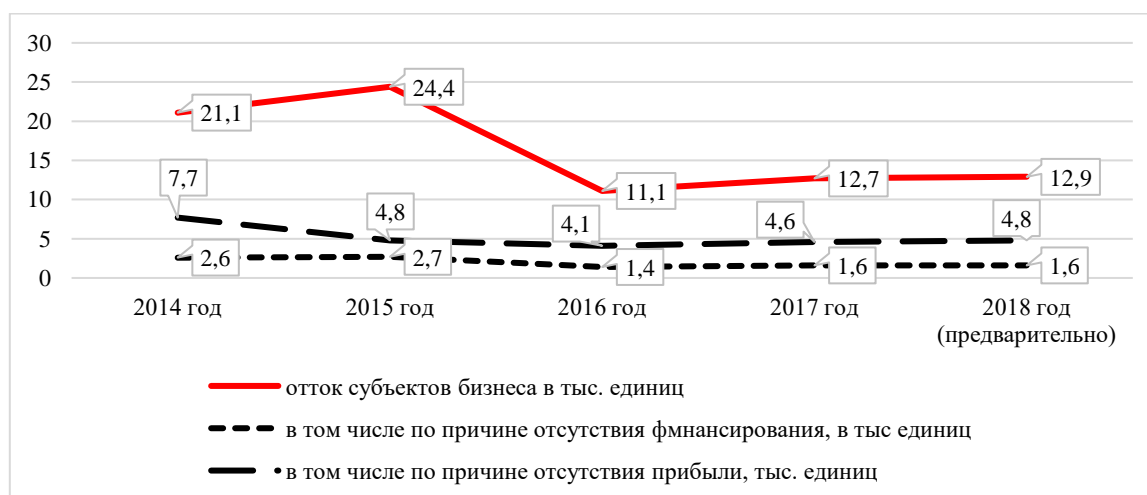


Рисунок 3 - Динамика оттока субъектов бизнеса по причинам являющимся следствием неэффективного управления по Павлодарской области [1, 6, 7]

Исходя из данных приведенных на рис. 3 следует, что отток субъектов бизнеса в Павлодарской области отражающий среди причин прекращения их экономической деятельности проблемы неэффективного управления привел к тому что их численность за период 2014-2018 гг. в совокупности составила 35,9 тысяч единиц. Существенность причин оттока субъектов бизнеса, которые стали следствием неэффективного управления отражают то, казахстанская действительность такова что не только периоды экономического кризиса и не столько периоды экономического кризиса ведут к финансово-экономической неадекватности бизнеса. Действительно если рассматривать периоды обострения кризиса на протяжении 2014-2018 гг., то 2014 год был довольно стабильным для развития экономики Казахстана в целом, но при этом отток субъектов бизнеса в Павлодарской области был пиковым за весь рассматриваемый период и наоборот 2015 год, когда был отмечен новый удар кризиса по экономике, число оттока субъектов бизнеса из-за проблем финансового управления снизилось. Причем в период с 2015-2018 гг. ежегодный отток числа субъектов бизнеса по проблемам, которые могли быть причиной неэффективного стратегического управления (за исключением 2016 года) из-за «отсутствия финансирования» и по «причине отсутствия прибыли» находились практически на одном уровне. Из чего следует, что именно опыт, знание и умение стратегического маневрирования является тем краеугольным камнем, который обеспечит стабильность развития предпринимательской составляющей любого бизнеса не зависимо от его масштабов, позволяет обеспечить его устойчивость.

Для обеспечения устойчивости малого бизнеса на сегодняшний день в мировой и отечественной теории и практике выработан целый ряд эффективных стратегий, позволяющих

управлять бизнесом как в условиях динамичного развития рыночной среды, так и в условиях кризиса. В число стратегий признанных актуальными для развития субъектов малого бизнеса сегодня по мнению У. Фарука входят «14-Стратегий роста малого бизнеса», это «стратегия развития рынка», стратегия «разработки нового продукта», стратегия стимулирования потребления», стратегия «проникновения», стратегия «R-EPLICACION», стратегия создания стратегического альянса «STRATEGIC ALLIANCE», страдания слияния, коучинг и другие [12].

В приведенном перечне наиболее актуальных стратегий малого бизнеса У. Фарука акцент делается на том, что они для его развития и предполагают: расширение клиентской базы; уничтожение конкуренции методом красного или голубого океана; улучшение работы с клиентами; поиски дополнительного предложения; расширение территории бизнеса; увеличение ассортимента товаров, вариантов услуг и т.д. [11, с. 178]

Выбор и формирование стратегии на этапе начала экономической деятельности субъекта малого бизнеса строится на том, что в этот период перед предпринимателем стоит выбор от 1 до 3 путей развития бизнеса из 8 наиболее популярных. Стратегический скелет субъекта малого бизнеса формируется исходя из бизнес-идеи, а сама стратегия развития выражает путь, который необходимо пройти для достижения и реализации стратегических целей. Но стратегия даже при всех просчетах риска бизнес-плана в условиях кризиса может потерять свою эффективность, определенную и установленную при бизнес-планировании даже при использовании сценарного метода, предусматривающего различные модели состояния внешней среды. В условиях кризиса крупные компании переходят к трансформации бизнеса, приступают к стратегическим преобразованиям и при этом используют

слияние, для усиления конкурентных позиций и роста стоимости бизнеса за счет объединения капитала создаваемых альянсов, и конечно избегаются от непроизводительных активов с одной стороны для того чтобы получить усиление финансовых потоков, которые инвесторы снижают в период кризиса или субъекты крупного бизнеса пополняют собственный капитал за счет продажи непроизводительных активов [13].

В отличие от крупных предприятий субъекты малого бизнеса зачастую не располагают огромными активами, которые можно использовать для обеспечения стабильности финансовых потоков и прежде всего для обеспечения процесса воспроизводства, исполнения обязательств перед бюджетом и поставщиками и т. д. Факт неплатежеспособности и потери финансовой устойчивости не позволяет субъекту малого бизнеса обеспечить денежные потоки за счет привлечения кредитов банка или за счет продажи активов и использования других инструментов финансового управления. В данном случае отсутствие притока денежных средств и от финансовой и от операционной деятельности (инвестиционная деятельность у субъектов малого бизнеса развиты слабо) ведет к тому, что процесс воспроизводства останавливается и субъект малого бизнеса, по сути, вынужден прекратить экономическую деятельность. Однако нельзя сказать, что прекращение коммерческой деятельности — это отражение ограниченности видимости и опыта и знаний всех стратегических возможностей использования рынка для выхода из кризиса субъекта малого бизнеса. Действительно, субъекты малого бизнеса — это в основном малочисленные предприятия с простейшей организационной структурой маневрировать которой значительно проще, чем крупными предприятиями со сложной структурой управления и зачастую с маломобильным бизнесом.

Важно то, что одним из условий выживания в стратегическом управлении в

условиях кризиса независимо от масштабов бизнеса является минимизация расходов, управление которыми в субъектах малого бизнеса производить значительно проще, чем в крупных предприятиях. Поэтому стратегическое управление в условиях кризиса позволяет субъекта малого бизнеса используя стратегические преобразования сохранить финансово-экономическую дееспособность за счет: повышения организационного потенциала субъекта бизнеса; совершенствования процессов управления компанией; специализации существующих подразделений в основной деятельности компании; оптимизации бизнес-процессов; повышения эффективности всех производственных единиц; развития персонала [9, с. 112].

В условиях кризиса важно не только потерять свою финансовую устойчивость но и обеспечить конкурентные позиции которые ухудшаются вследствие кризиса, например происходит рост стоимости сырья, материалов источников энергии, но при этом снижается стоимость рабочей силы, возрастает ее качество и т.д. За счет изменений среды рынка и роста цен на средства производства субъект малого бизнеса может потерять ценовые конкурентные позиции, может потерять рынок сбыта и постоянных заказчиков и потребители и т.д. Из чего следует, что одним из важных негативных последствий кризиса внешней среды является потеря конкурентоспособности. Поэтому при формировании стратегии субъекта малого бизнеса в условиях кризиса и даже в условиях динамично и стабильно развивающейся внешней среды многие из субъектов малого бизнеса строят свою стратегию развития с учетом приоритетов в ней направленных на обеспечения конкурентных позиций и способов их сохранения. Наиболее популярными стратегиями обеспечения конкурентных стратегических преимуществ, используемые субъектами малого бизнеса являются стратегии, в которых ведется «война с конкуренцией». Это стратегии:

- «оборона для лидеров» которая предусматривает улучшения, например,

улучшение продукта, процесса производства, упаковки товара и т.д.;

- «атака для 2-3 места на рынке» которая заключается в выявлении недостатков в товаре конкурентов, в упаковке и т.д., а улучшение строится на том чтобы качественно улучшить свои собственные достигнутые показатели, а в том, чтобы улучшить их до такого уровня что превзойти не себя, а конкурентов;

- «фланговая атака для новичков», которая состоит в том, чтобы найти также преимущество и отличительную особенность или «фишку» - чего нет у конкурентов и другие [8].

Таким образом стратегическое управление актуализируется тем, что потребность в нем для субъектов малого бизнеса сегодня носит объективный характер, и обусловлено условиями развития качественно нового формата экономических отношений. В мировой теоретической транскрипции научной мысли базис стратегического управления рассматривается как результат процесса эволюционного развития теории управления, широко используемый в сфере крупного бизнеса [4, с. 56].

При этом стратегическое управление субъектом малого бизнеса требует соответствующих экономических знаний, объективных взвешенных подходов и тщательной проработки принимаемых управленческих решений. Ошибки и просчёты в управлении бизнесом могут приносить предпринимателю значительные финансово-экономические

трудности, особенно, если они совершены в области стратегического управления. Из чего следует, что:

- при выработке стратегии развития субъекта малого бизнеса в рыночных условиях, могут избираться различные цели: быть ли лидером в сфере производства или сосредоточивать внимание на изготовлении какого-либо уникального товара, ориентироваться на инновационную деятельность (быть первопроходцем) либо следовать по «проторенной дорожке» (быть последователем);

- на сегодняшний в теории и практике стратегического управления малым бизнесом создана система научных и практических подходов и разработана целая система новых актуальных стратегий, использование которых в условиях кризиса позволит обеспечить субъектам малого бизнеса сохранение их финансово-экономической дееспособности;

- при выборе стратегии развития субъекта малого бизнеса следует прежде всего учитывать то, что субъекты малого бизнеса не осуществляют свою деятельность в изолированной среде, а значит должны уметь маневрировать, сохранять или восстанавливать свой конкурентный потенциал, обеспечивать финансовую устойчивость в кризисных условиях, которые что является неотъемлемой составляющей рыночной экономике и усугубляется процессами ее глобализации.

Источники:

1. Глобальный отчет GEM: По уровню деловой активности предпринимательства в Казахстане. URL: <http://inform.kz/ru/global-nyu-otchet->(дата обращения: 02.03.2019).
2. Информация по основным показателям субъектов МСП на 01.01.2019 года. URL: <http://atameken.kz>(дата обращения: 02.03.2019).
3. Лозик, Н.Ф. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Семенов. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 152 с.
4. Мамыров А.К. Развитие малого предпринимательства, 2015 .-168с.
5. Отчет о состоянии развития малого и среднего предпринимательства в Казахстане и его регионах АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». Выпуск 8. Астана. 2019. URL: <http://denisovka.kostanay.gov.kz>...ao... (дата обращения: 02.03.2019).
6. Попов С. А. Стратегическое управление. URL: <http://geum.ru>Банк документов nextart-18801.leaf-27.php С.27 Дата обращения: 11.03.2019

7. Статистика – Акимата Павлодарской области. URL: <http://pavlodar.gov.kz>»Области»Экономика»Статистика (дата обращения 2.03.2019)
8. Справка по основным показателям субъектов МСП за 2018 год.
URL:<http://atameken.kz>»uploadss 01_01_2018.docx (дата обращения: 02.03.2019).
9. Стратегия развития малого бизнеса. URL:<http://rabotanadom24.ru>»strategiya_razvitiya...biznesa/(дата обращения: 02.03.2019).
10. Стратегические изменения - Стратегический менеджмент.
URL:xstud.ru»130252...strategicheskie_izmeneniya.(дата обращения: 10.03.2019)
11. Шафикова З. А. Проблемы реализации стратегического преобразования // Молодой ученый. — 2017. — №25. — С. 177-179. — URL <https://moluch.ru/archive/159/44912/> (дата обращения: 17.03.2019).
12. Фарук У. 14- стратегии развития малого бизнеса для предпринимателей.
- URL [https:// businessstudynotes.com](https://businessstudynotes.com) " ...малый бизнес ... стратегии/ (дата обращения: 17.03.2019).
13. Importance of Management Skills in Small Business. - URL <https://smallbusiness.chron.com> (дата обращения: 17.03.2019).

ЗНАЧЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ КОМПАНИИ НК АО «КАЗМУНАЙГАЗ»

Ключевые слова: цифровизация, стратегическое управление, стратегические преобразования, трансформации, процесс трансформации.

Общемировые тенденции цифровизации разных сфер производства обуславливают необходимость перехода к цифровой экономике. Цифровизация предпринимательской деятельности актуальны для развития экономикообразующих отраслей Казахстана, наиболее актуальной является сфера добычи углеводородов.

Актуальность цифровизации нефтегазового сектора экономики состоит в том, что она рассматривается как базис трансформационных процессов широкомасштабной программы стратегических преобразований, которые должны помочь компании стать конкурентоспособной и занять ведущее место на казахстанском и международном рынке.

Цель исследования: доказать, что цифровизация нефтегазодобывающей компании АО НК «КазМунайГаз» позволит обеспечить визуализацию бизнеса, добиться повышения эффективности организационных, структурных и прочих изменений, важных для вывода компании в лидирующие позиции на казахстанском и международном нефтегазодобывающем рынке и формирование конкурентных преимуществ.

На выбор методов и программы исследования повлияла выявленная взаимосвязь между значимостью цифровизации и возможностями обеспечения эффективности начатых в НК АО «КазМунайГаз» трансформационных процессов или стратегических преобразований определяет их перспективность и реальность их практической реализации.

Новизна исследования состоит том, что оно позволяет раскрыть содержание стратегических преобразований компании НК АО «КазМунайГаз». Основа анализа – вопросы изменения управлением компании, организации ее операционной деятельности и управления персоналом, а также другие сферы, в которые необходимо внедрить цифровизацию. Это позволит сформировать единое информационное пространство анализируемой компании.

Материалы исследования включают оценку эффективности цифровых технологий, мнения компетентных специалистов и экспертов ведущей мировой компании занимающейся разработкой и цифровизацией процессов управления и производства в нефтегазовом секторе в СНГ и странах дальнего зарубежья «Сименс», представленных на конференции в июле 2018 года в Алматы, интервью директора департамента информационных технологий НК АО «КазМунайГаз» А. Сунцова и казахстанских специалистов АО «Казахстанский институт развития индустрии».

Основная цель реформирования стратегического управления компанией является внедрение оптимизации бизнеса, улучшение результативности производства и регулярное совершенствование менеджмента. Внедрение качественных изменений в управлении позволит повысить стоимость компании и ее эффективность. Трансформация управления и способы внедрения результатов не зависят от сферы деятельности [1].

Задачами трансформации являются:

- повышение организационного потенциала субъекта бизнеса;
- реформирование системы менеджмента и управления;
- специализация функционирующих подразделений;
- оптимизация бизнес-процессов;
- повышение эффективности всех производственных единиц;
- развитие и обучение персонала;
- социальная удовлетворенность и перспективы для будущих поколений [2].

Причины активизации процессов трансформации в компаниях, входящих в нефтегазовый сегмент мировой экономики, состоит в том, это сектор подверженный наиболее активным и резким изменениям. Практика показывает, что после 2014 года в котором произошел глубокий спад цен на нефть, в 2016 году цены на нефть составляли 40 \$ США за баррель, и поднялись в 2017 году до 50 \$ США за баррель, а в 2018 году (по состоянию на 1.01.2018) достигли средней цены в 67 \$.

Относительная ценовая стабилизация нефти, наблюдавшаяся на протяжении последних 3 лет, стала результатом соглашения, действующего с начала 2017 года между ОПЕК и странами, не являющимися ее участниками [3].

Но до начала процесса стабилизации нефтегазового сегмента со стороны ОПЕК в 2015 году руководителями международных компаний, в частности, АО «КазМунайГаз» были приняты решения о начале серьезных стратегических преобразований.

Стратегические преобразования в казахстанской нефтедобывающей компании осуществляются в рамках программы трансформации АО «Самрук-Қазына», которая включает три ключевых направления:

- совершенствование бизнес-процессов в АО «КазМунайГаз»;
- совершенствование организационной и структурной перестройки нефтедобывающей компании;
- изменения в сопровождающих бизнес-процессах компании.

Программа трансформации «Самрук-Қазына» направлена на стратегические

преобразования компании АО НК «КазМунайГаз» (КМГ), отраженные в трансформированной Стратегии КМГ и сосредоточены в пяти Инициативах:

- реинжиниринг и цифровизация бизнес-процессов;
- упрощение юридической структуры;
- вывод КМГ на IPO;
- изменение мышления работников;
- изменения в управлении компанией [4].

Реализация данных инициатив сыграт важную роль в улучшении деятельности компании и формировании ее положительного имиджа на государственном и международном рынке.

Приведем характеристику инициатив, заложенных в стратегических преобразованиях компании АО НК «КазМунайГаз» на рисунке 1.

Из рисунка 1 следует, что стратегические преобразования АО НК «КазМунайГаз», которые намечено осуществить до 2020 года, затрагивают структурную перестройку компании, предполагают сокращение уровней управления, направлены на обеспечение роста стоимости компании и увеличения ее активов за счет повышения эффективности операционной деятельности, а также использования фондового рынка для увеличения ее активов, внедрение процессов цифровизации и новой модели управления персоналом. По трансформационному направлению, включающему совершенствование организационной и структурной перестройки нефтедобывающей компании, были инициированы два проекта. Первый проект предполагает осуществление перехода на новую модель работы, второй создание центра совместного обслуживания АО «НК "КазМунайГаз». По производственным направлениям был сформирован портфель трансформационных проектов, которые получили название «быстрые победы» и представляют конкретные проекты с быстрой окупаемостью, эффективность которых состоит в том, что их экономическая целесообразность состоит в возможной минимизации наименьших затрат на их реализацию.

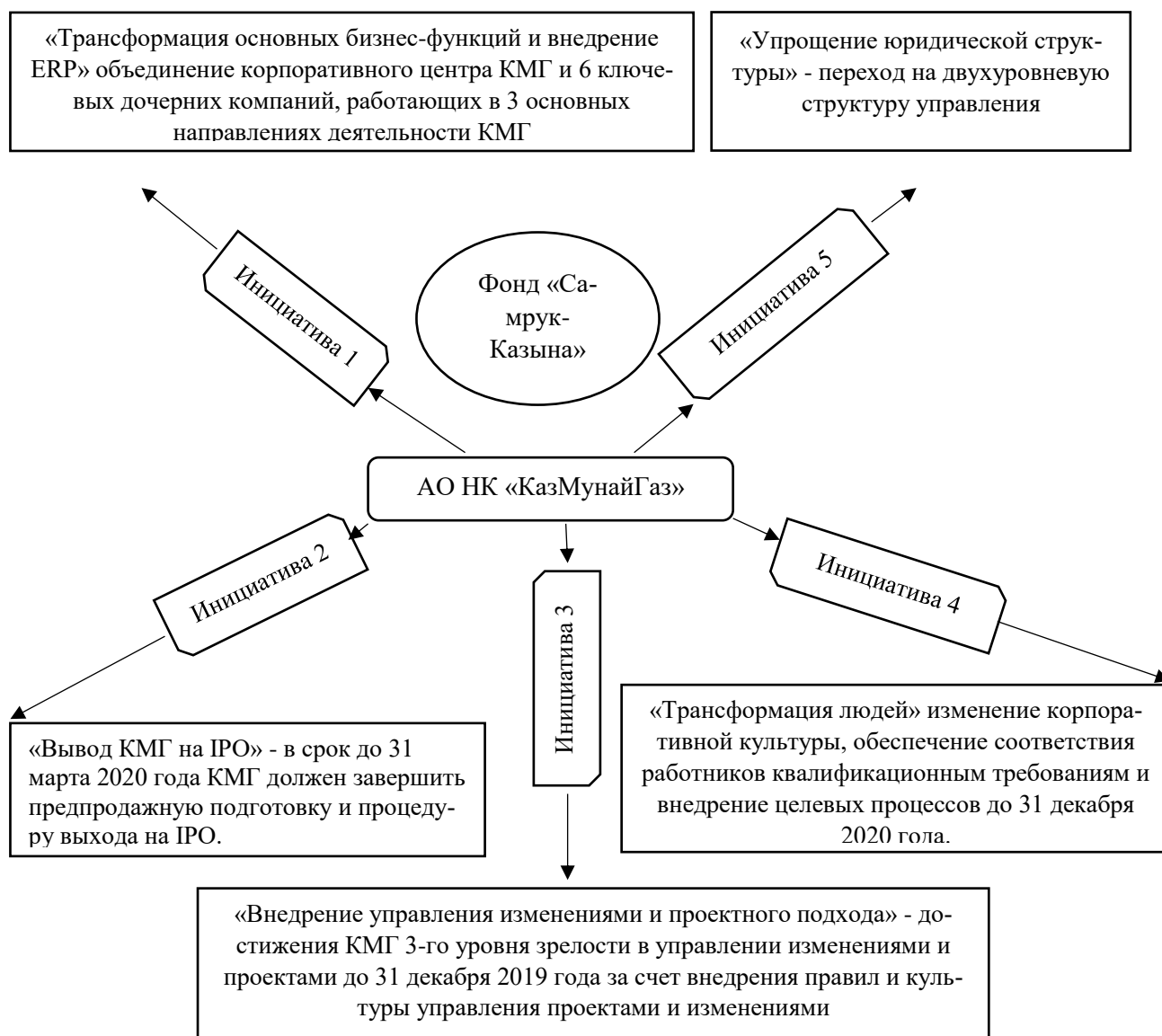


Рисунок 1 – Направления стратегических преобразований АО НК «КазМунайГаз» до 2020 года [4].

В целом, по состоянию на начало 2018 года, портфель трансформационных проектов по АО НК «КазМунайГаз» включал:

- 32 «быстрых выигрыша», то есть конкретные проекты с быстрой окупаемостью, которые требуют наименьших затрат;

- переход на новую модель эксплуатации;

- 13 проектов системных и методических изменений в управлении и поддержании процессов с внедрением автоматизации, включая создание общих центров обслуживания (SSC) для ИТ и финансовых функций (рисунок 2).

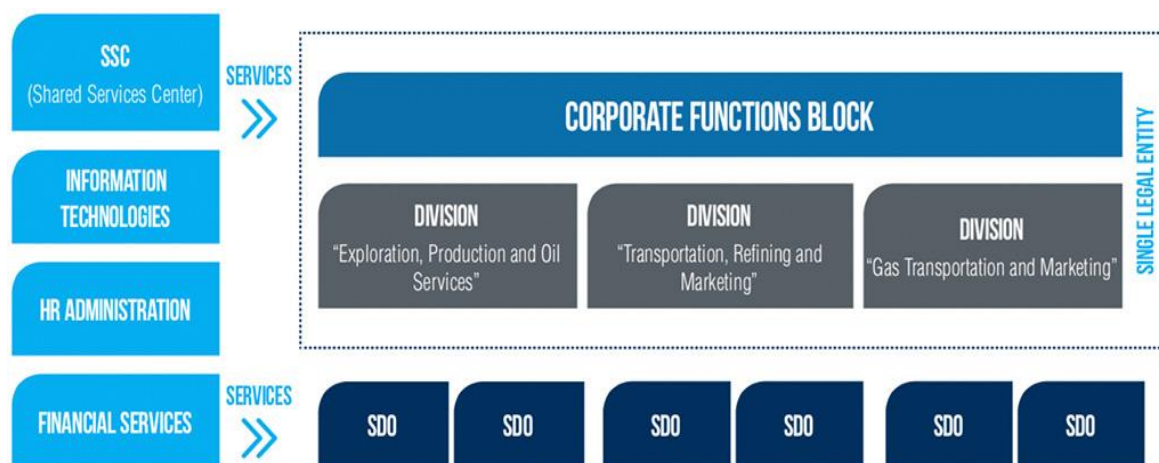


Рисунок 2 – Новая операционная модель АО НК «КазМунайГаз» [4].

Приведенная на рисунке 2 новая операционная модель АО НК «КазМунайГаз» является одним из актуальных направлений реформирования менеджмента компании. Она должна функционировать в качестве особого стратегического подхода для повышения качества производства предприятия в рамках программы, направленной на снижение количества уровней управления. 2017 год стал периодом реализации проекта «Разработка целевой организационной структуры Группы компаний АО НК «КазМунайГаз» и плана перехода». Периметр данного проекта включает в себя создание корпоративного центра, аккумулирующего ключевые направления профессиональной деятельности анализируемой компании.

В рамках проекта были проведены обширная диагностика корпоративных и производственных процессов Группы компаний КМГ, а также анализ лучших мировых практик среди ведущих вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. На основании полученных результатов анализа была смоделирована цепочка создания новой стоимости компании по всей вертикальной структуре бизнеса и разработана целевая модель деятельности АО НК «КазМунайГаз», утвержденная советом директоров общества.

Согласно новой операционной модели, КМГ переходит от системы управления холдингом к активному управлению производственными активами. В результате управление сводится к двум уровням: на первом уровне - единый корпоративный

центр, на втором уровне - дочерние и зависимые организации компании.

Корпоративный центр НК АО «КазМунайГаз» формирует стратегию, осуществляет планирование и полную инновационную поддержку, а его дочерние компании ориентируются исключительно на реализацию производственных планов.

Разработанный план перехода предполагает реализацию целого комплекса мер по постепенной трансформации компании от текущей модели управления («как есть») к целевой модели («быть»).

Методы исследования.

Теоретическую основу исследования составляют фундаментальные положения теорий, представленных в научных трудах казахстанских и зарубежных ученых, посвященных стратегическим преобразованиям как ключевому разделу стратегического менеджмента.

Для проведения исследования использовался метод индукции и дедукции, сравнительного анализа и экстраполяции. Экстраполяция - логико-методологическая процедура распространения (переноса) выводов, сделанных относительно какой-либо части объектов или явлений на всю совокупность (множество) данных объектов или явлений, а также на их другую какую-либо часть; распространение выводов, сделанных на основе настоящих и (или) прошлых состояний явления или процесса на их будущее (предполагаемое) состояние. Таким образом, использование методологических основ исследования позволило не только определить проблемы

использования цифровизации для проведения стратегических преобразований, но и найти пути их решения.

Ожидаемые результаты.

Проведение стратегических преобразований с использованием цифровизации предполагает достижение следующих ожидаемых результатов:

- упрощение правовой структуры (без подзадач);
- прямое влияние на производственную деятельность;
- централизация процессов поддержки, выполнение рутинных операций в общем сервисном центре;
- централизованное управление финансовыми резервами и инвестициями группы;
- централизованное управление запасами по всей цепочке добавленной стоимости и реализация продукции группы КМГ.

Процедура исследования.

Исследования процессов стратегических преобразований, спланированных в 2015 году, указывают на то, что в рамках плана уже на начальном этапе в 2017 году была успешно завершена ликвидация субхолдинга АО «Переработка и маркетинг» КазМунайГаз», вошедшего в состав «Корпоративного центра» в виде подразделения «транспортировка нефти, нефтепереработка и маркетинг» (ТРМ), блоков корпоративного центра КМГ «разведка и добыча» и «нефтесервисы» в подразделении «Разведка, Добыча и Нефтесервисы».

В дальнейшем для улучшения результативности управления компанией необходимо предпринять ряд шагов:

- проанализировать функции, выполняемые разными подразделениями компании, и ликвидировать повторяющиеся;
- упростить управление в субхолдингах КМГ;
- управление перевести в корпоративный центр.

Описанные шаги помогут реформировать стратегическое управление, повысят статус компании на республиканском и международном рынке.

Для дальнейшего улучшения и реформирования системы менеджмента в

рамках проекта за период его реализации уже был проведен ряд мероприятий, ориентированный на дальнейшую автоматизацию и внедрение в компании процессного подхода на базе платформы ARIS в рамках проекта «Трансформация основных бизнес-функций и внедрение ERP».

Таким образом, на начало 2019 года было завершено ряд организационных и структурных преобразований, которые создали и подготовили условия для трансформации корпоративных и производственных бизнес-процессов. Моделирование процессов осуществляется в «Арис» с разложением процессов до четвертого уровня (уровня исполнителей).

Результаты реализации проекта позволят обеспечить методологическое сопровождение прогноза целевых индикаторов, формирование типовой организационной структуры СДУ, выгрузку правил и положений для каждого бизнес-процесса в отдельности и бизнес-функций в целом, внедрить систему анализа рисков, зависимостей и процедур контроля на ключевых этапах процессов в каждом структурном подразделении компании. Также реализация данного направления проекта предполагает развитие новых компетенций с использованием процессного подхода и моделирования в ARIS среди сотрудников компании. Вследствие чего Департамент организационного и устойчивого развития, созданный в 2017 году, становится полноправным процессным подразделением, ответственным за управление архитектурой бизнес-процессов, управление организационным проектированием и оказывает содействие в их постоянном совершенствовании.

В результате проделанной работе на данном этапе реализации Программы трансформации на период 2015-2018гг. фактические чистые выгоды составили 61,8 млрд тенге. В период с 2019 по 2025 годы из проектов Программы трансформации ожидается получение чистой выгоды в размере 215 млрд. тенге.

В 2017 году официально начали работать общие сервисные центры КМГ по ИТ и HR («HR Qyzmet»). В ГНЦ по ИТ, в виде отдельного юридического лица, для

выполнения рутинных ИТ-операций были удалены ИТ-специалисты из нескольких дочерних обществ КМГ. В настоящее время ГКЦБ уже приступил к обслуживанию корпоративного центра КМГ, подразделения TRM, а также ТОО «Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в режиме» единого окна «на основе соглашений об уровне обслуживания (SLA)». В 2019 году начинается тиражирование операционной модели SSC для нее в остальные дочерние компании дивизиона TRM.

«HR Qyzmet», созданный на базе Корпоративного университета Самрук-Казына (СККУ), занимается функциями в области управления персоналом. Сейчас центр обслуживает 3,5 тысячи сотрудников 9 компаний группы «Самрук-Казына» [5].

Реформирование управления персоналом направлено на решение следующих задач:

- достаточное количество специалистов для достижения текущих и перспективных результатов бизнеса;
- развитая мотивация и социальная стабильность сотрудников;
- производительность труда на уровне ведущих мировых нефтегазовых компаний;
- профессиональное кадровое обслуживание, способное эффективно решать задачи с персоналом в партнерстве с бизнес-клиентами;
- прозрачная система конкурсного отбора работников и их оценки;
- автоматизация автоматизации и использования общего сервисного центра (SSC) для HR позволит снизить материальные расходы, выделяемых на реализацию административных функций.

Работа по реализации данной инициативы продолжается с подготовкой необходимой методологии в рамках сопутствующего проекта «Трансформация основных бизнес-функций и внедрение ERP».

В целом, для дочерних обществ КМГ создание ГНЦ имеет ряд преимуществ с точки зрения снижения затрат на выполнение этих непрофильных вспомогательных функций, повышения качества

услуг, выполнения бизнес-процессов в соответствии с едиными стандартами и методологиями, а также повышения доступности информации, необходимой для оперативного принятия решений.

Выводы.

На основании исследований направлений и содержания стратегических преобразований ведущей казахстанской компании НК АО «КазМунайГаз» которые предполагается осуществлять на базе возможностей, обеспечиваемых цифровизацией следует, что их многомерное и всестороннее развитие — это глобальная программа, которая качественно укрепит ее позиции в сегменте нефтегазодобычи на международном уровне, для чего в текущем 2019 году необходимо:

- провести работу по совершенствованию системы закупок;
- завершить формирование, начатый ранее переход к практической деятельности Центра компетенции по управлению категориями, включающими: буровые и эксплуатационные трубы, нефтедобывающие насосы и транспорт.

Таким образом, современная трансформация компании АО «КазМунайГаз» с использованием созданного информационного потенциала, обеспечиваемого благодаря цифровизации, — это вызов как для нефтегазовой отрасли в целом, так и для участников аналогичного ранга, которые находятся в идентичных условиях рынка, изменениям которого характерны следующие тенденции:

- проблема ресурсов для роста активов;
- сокращение добычи нефти;
- увеличение операционных расходов;
- волатильность мировых цен на нефть.

В связи с этими рыночными и экономическими изменениями возникает необходимость в разработке новых подходов для успешной конкуренции на мировом рынке нефтегазодобычи. Необходимы грамотные и интеллектуальные решения для долгосрочной конкурентоспособности. Регулярное внедрение стратегических изменений или преобразований компаний является сегодня наиболее эффективным механизмом обеспечения, сохранения и повышения их конкурентоспособности. В

условиях изменчивости рынка для предприятий нефтегазовой отрасли цифровизация является ключевым ресурсом, который позволяет обеспечить эффективность управления процессами производства, пе-

реработки, транспортировки и т.д. и реализацию стратегических преобразований благодаря созданию на ее основе единого мобильного транспарентного нефтегазового комплекса.

Источники:

1. Дубинина В.В. Управление бизнес-процессами предприятия// Вестник Самарского государственного университета. – 2015 – С. 67-77.

2. Лейкин, Д. Ключевые вопросы управления группой компаний. Трансформация бизнес-модели и возможные ошибки. М: Альпина Паблишер, 2018, 231 с

3. Калмацкий М. Нефтяной зигзаг: с чем связано резкое изменение цен на нефть к концу года. URL: <https://russian.rt.com/business/article/5799-t-cena-kolebanie>. (дата обращения 15.03.2019).

4. Программа трансформации АО «Самрук-Қазына».

URL: <http://slideshare.net/SKazyna/ss-41786508/> (дата обращения: 17.03.2019).

5. Егембердиева С.М. Инновационная политика и инструменты развития кадрового потенциала нефтяных компаний Казахстана. URL [https:// articlekz.com/article/13754](https://articlekz.com/article/13754) (дата обращения: 17.03.2019)

Научный руководитель:
Леонтьева И.А.**ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА
ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ СТАРТОВОГО БИЗНЕСА**

Реализация бизнес-проектов стартового бизнеса вне зависимости от сферы будущей деятельности, масштаба инвестиций и условий внутренней организации сопровождается двумя основными проблемами, тесно связанными друг с другом: высокая неопределенность развития на рынке и ограниченность стартовых ресурсов для успешной реализации, - причем проблемы взаимозависимы [1]. Дефицит ресурсов повышает риск успешной реализации, а неопределенность среды препятствует привлечению дополнительных ресурсов извне.

В стартовых проектах неопределенность связана как с появлением неожиданных задач и проблем, связанных с их реализацией, так и с реакцией рынка на новую компанию и ее продукт. Опыт планирования нового бизнеса позволяет выделить основные риски, присущие каждому стартовому проекту [2]:

- 1) ошибочность бизнес-идеи либо невозможность ее реализации в текущих условиях;
- 2) невозможность достижения показателей, определенных по проекту как порог его успешности (например, соотношение цены и качества планируемого продукта/услуги);
- 3) возникновение незапланированных потребностей в виде новых ресурсов (человеческих, информационных, финансовых, физических), увеличения сроков и стоимости реализации планируемого проекта.

Предприниматели, запускающие новую компанию, могут выбирать более агрессивные конкурентные стратегии,

используя неожиданные технические, организационные и управленческие решения [3, С. 54]. Такая деятельность всегда сопровождается неординарными организационными и управленческими инновациями и идеями, порождающими различные области возникновения рисков ситуаций.

Поэтому при создании новой компании, производственной или посреднической – неважно, необходимо выстраивать эффективную систему управления рисками планируемой деятельности.

Целью такой системы является контроль над ситуациями в ходе реализации стартового проекта, возникающими вследствие возможных нежелательных изменений внутренней и внешней среды. Эта область относится к сфере упреждающего управления, то есть основные решения и меры должны решаться на ранних стадиях развития рисков ситуаций [3, С. 56].

Анализ областей возникновения рисков в ходе планирования будущей деятельности формирует в организации информационное поле, необходимое для принятия верного решения о запуске проекта и оценки возможных последствий такого решения. Процесс выявления и оценки рисков, а также разработки решений по воздействию на них образует единую комплексную систему.

Кинев Ю.Ю. предложил алгоритм комплексной оценки рисков, позволяющий поэтапно осуществить процесс их выявления, качественной и количественной оценки и построения принятия решения о выборе способов воздействия (Рисунок – 15).



Рисунок 15 – Блок-схема комплексной оценки рисков
Примечание – источник [4]

Условиями успешной реализации алгоритма являются:

- следование хронологии процессов алгоритма оценки;
- использование в ходе анализа достоверной и актуальной информации;
- компетентность лиц, выполняющих отдельные этапы алгоритма оценки;
- определение ответственного лица, управляющего всеми участниками процесса.

Разберем предложенный алгоритм поэтапно.

На этапе *получения и обработки информации* следует особое внимание уделять качеству входящей информации: она должна быть достоверной, объективной, однозначной, полной и актуальной. Также нужно учитывать законность и источник получаемой информации. Данные условия формируют прямую зависимость между качеством информации и вероятностью риска, которую эта информация позволяет снизить или предотвратить.

Компания может использовать следующие источники и методы получения информации [4]:

- документированная информация (наиболее ценная, так как предполагает высокий уровень достоверности и актуальности);
- СМИ (пресса, интернет и пр.) - наиболее емкий и широко используемый метод получения информации;
- партнерские данные;
- метод сопроцессов – использование косвенных признаков влияния на сопричастные явления, которые можно обнаружить;
- использование агентуры - платное систематическое выполнение наемным исполнителем заданий в интересах компании.

Далее в ходе оценки планируемой деятельности рекомендуется произвести *фиксацию рисков*, то есть ограничить количество анализируемых рисков до наиболее значимых и распространенных. К ним можно отнести региональный, политический, законодательный,

маркетинговый, имущественный, расчетный, инвестиционный, финансовый, организационный, личностный.

Далее составляется алгоритм принимаемого решения по рискам – то есть разделение процесса принятия планируемого решения на ограниченное количество более простых решений, облегчающих и упрощающих процесс. Решить простую задачу или ответить на простой вопрос легче, чем рассматривать какую-то комплексную или сложную проблему. Для этого вопрос разбивается на составляющие и решается поэлементно.

Качественная оценка рисков проводится для их выявления, определения их структуры и акцентирования внимания компании на наиболее опасных рисковых областях. Для осуществления данного этапа можно воспользоваться различными существующими методиками качественного анализа. К наиболее часто используемым относятся метод экспертных оценок, метод аналогий и метод уместности затрат [4]. Руководитель проекта может наглядно оценить степень рискованности принимаемого решения и уже на начальном этапе отказаться от его реализации. Следовательно, процесс качественной оценки носит превентивный характер.

В основе количественной оценки рисков проекта лежит методика оценки по контрольным точкам будущей деятельности. Использование данного метода, а также результаты качественного анализа дают возможность проводить комплексную оценку рисков будущей деятельности с экономической точки зрения. Наибольшее распространение при оценке риска инвестиционных проектов получили такие количественные методы, как: статистический метод; анализ чувствительности; метод проверки устойчивости; метод сценариев; имитационное моделирование (метод Монте-Карло); метод корректировки ставки дисконтирования [5].

На этапе количественной оценки анализируются только те риски, которые могут возникнуть при конкретных видах планируемой деятельности и попадают в составленный алгоритм принятия решения.

Принятие решения является последним и самым важным этапом оценки рисков будущей деятельности и состоит из трех этапов:

- 1) Предварительное принятие решения – осуществляется исходя из средневзвешенного значения отдельного риска и качества информации по каждому этапу алгоритма принятия решения.
- 2) Анализ критических значений – то есть тех составляющих риска, значения которых превышают допустимую величину, которую компания самостоятельно определяет по каждому виду риска, тем самым выявляя катастрофические риски, способные в будущем привести к банкротству.
- 3) Принятие окончательного решения – производится на основе результатов предварительного решения и анализа критических значений.

Описанный алгоритм позволяет сформировать систему оценки рисков в стартовом проекте - для того, чтобы определить и спланировать методику воздействия на те или иные рисковые факторы проекта и либо свести их к нулю, либо иметь набор методик и механизмов реагирования в случае их реализации.

При принятии решений по отдельным видам выявленных рисков следует иметь в виду два фактора:

- 1) Взаимное влияние некоторых рисков друг на друга, то есть некоторые риски своим потенциальным воздействием на компанию могут усиливать воздействие либо увеличивать вероятность наступления других рисков; например, риск невозврата дебиторской задолженности в большом размере может увеличить вероятность реализации группы кредитных рисков, и даже риска банкротства;
- 2) Порождение одних рисков другими, то есть вероятность возникновения рисковых ситуаций возникает после или во время реализации других рисковых ситуаций; например, риск невозврата кредита на развитие предпринимательской деятельности может быть порожден реализованными рисками изменения сферы законодательного регулирования, создающими условия, в которых

невозможна дальнейшая предпринимательская деятельность анализируемой компании.

Анализ мирового опыта работы с проектами стартового бизнеса позволяет выделить ряд рисков, характерных для

стартового предпринимательства, и методов управления ими.

Наиболее часто встречающиеся из них в различных стартовых проектах независимо от отрасли деятельности описаны в Таблице 1:

Таблица 1 – Риски стартовых проектов и методы воздействия на них

Риски	Методы воздействия
Ошибочность/невыполнимость бизнес-идеи	Предварительная экспертиза, исследование технологических возможностей, анализ рынка.
Функциональная неэффективность создаваемого продукта	Закладывание потребительских и стоимостных параметров в проект.
Нехватка ресурсов для реализации бизнес-идеи	Поиск партнеров, изучение инвестиционных альтернатив и ресурсных рынков, изучение программ гос. поддержки.
Несостоятельность бизнес-идеи	Привлечение экспертов и консультантов для разработки и оценки бизнес-идеи.
Отсутствие эффективной защиты интеллектуальной собственности в ходе разработки нового продукта/технологии	Стратегическое управление интеллектуальной собственностью, привлечение юрист-консультанта.
Недостаточная компетентность команды	Обучение и воспитание, рекрутинг и ротация.
Недоступность технологических ресурсов, высокая стоимость оборудования	Использование кредитных механизмов лизинга, аренды, аутсорсинга.
Проблемы качества и потребительских свойств нового продукта	Тестирование продуктов, учет требований целевого потребителя, тщательная проверка и тестирование на стадии проектирования.
Срывы сроков намеченных планов по запуску и развитию проекта, низкая исполнительская дисциплина команды	Изначально высокое внимание к организационным вопросам. Формализация бизнес-процессов. Использование инструментов управления проектами (диаграммы, графики, визуализация целей и работ).
Противодействие и сложности регистрации	Предварительное тщательное изучение требований закона и подзаконных актов; консультации в НПП Атамекен, Центре обслуживания предпринимателей.
Проблемы с продвижением продукта и выбором каналов сбыта	Предварительные маркетинговые исследования. Пробные продажи. Подготовка рынка к новшествам. Выбор эффективных каналов сбыта (прямых и непрямых).
Консерватизм потребительского спроса	Обучение и просвещение. PR-политика, тестовые и дегустационные мероприятия.
Неконкурентоспособность продукта/технологии	Постоянный конкурентный анализ, мониторинг рынка, бенчмаркинг.
Набор некомпетентного персонала	Повышенное внимание первого руководителя к рекрутингу; привлечение профессионального HR-консультанта.
Потеря контроля над проектом (смена лиц, принимающих решение)	Избегание долевого финансирования проекта, эмиссии ЦБ на стадии проектирования и выхода на рынок
Примечание – источник [3, С. 62-63]	

Вместе с формированием системы управления рисками в компании должна создаваться и база знаний о рисках будущей деятельности, которая даст возможность прогнозировать и влиять на потенциальные рискованные ситуации. В систему такой информации следует включать стандарты и нормативные требования к деятельности, документы планирования и контроля, знания о выявленных и потенциальных сферах возникновения рисков и классификацию их источников возникновения.

Данные элементы системы риск-менеджмента должны постоянно контролироваться, пересматриваться и обновляться соответственно изменениям факторов, влияющих на бизнес-проект.

В команде, реализующей стартовый проект, рекомендуется изначально запланировать функционал управления рисками. В каждом бизнес-плане по требованию инвесторов в обязательном порядке заполняется раздел рисков проекта и мероприятий по их снижению. В практике современных западных компаний ни один из новых проектов не реализуется без

создания должности риск-менеджера, который имеет второй статус после руководителя проекта.

Обобщенно цели его функционирования можно выразить следующим образом:

- учет рискованных факторов в плане реализации проекта;
- разработка и применение методики выявления, оценки рисков и распределение ответственности за них участникам проекта;
- мониторинг рисков проекта;
- информирование собственников и руководства бизнеса о возможных рисках;
- создание базы знаний об управлении рисками и организация обучения ответственных специалистов принципам и методам риск-менеджмента [6].

Соблюдение описанных процессов и правил формирования и управления системой риск-менеджмента значительно повышает успешность реализации планируемого стартового бизнеса и должно присутствовать в каждом современном проекте предпринимателей Казахстана.

Источники:

1. Сысоева Е.А. Стратегическое управление конкурентоспособностью светотехнических предприятий. Диссертация – Саранск: изд. ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», 2015
2. Ершов С.В. Управление проектами и программами. Конспект лекций. – Архангельск: САФУ. 2015
3. Атаманов А.В. Исследование ключевых факторов успеха стартапов в инновационной сфере и оценка рисков инновационного предпринимательства / Диссертация – М.: АФГАОУ «НИУ «Высшая школа экономики», 2015
4. Кинев Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения // Статья – М.: Менеджмент в России и за рубежом, №5, 2000
5. Сергеев, В. А. Основы инновационного проектирования: учебное пособие / Ульяновск: УлГТУ, 2010
6. Королькова, Е. М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие для студентов экономических специальностей / – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013

КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ

Важнейшей эвристической задачей, возникающей в ходе построения модели определения и исследования стратегического потенциала компании, является разработка действенной методики описания процесса его образования. Множество теорий и подходов к определению и описанию данной экономической категории, а также сложность и многослойность ее самой – структуры, внутренних процессов формирования и развития – усложняет эту задачу и не дает универсального ответа.

Общеизвестно, что изучение простых однослойных предметов и процессов гораздо проще, чем сложных систем и комплексов, включающих в себя разнородные по качественным характеристикам, системам оценки и функциональному назначению составляющие элементы.

Однако, в зависимости от целей и условия проводимого исследования отдельно рассматриваемые системы возможно разбить на элементы – структурировать – после чего изучение и описание каждого элемента по отдельности упростит общую задачу и позволит достигнуть требуемого результата.

Представление сложной системы в виде совокупности отдельных элементов (подсистем), иерархически расположенных и находящихся в постоянном взаимодействии, и есть процесс структурирования. При этом следует иметь в виду, что иерархическая расположенность подсистем может быть упорядочена как вертикально, так и горизонтально.

Горизонтальное структурирование подразумевает наличие определенных связей и влияния, оказываемого подсистемами друг на друга. Вертикальное структуриро-

вание предполагает расположение подсистем по уровню их сложности или степени значимости для системы в целом.

Такой подход применим и к исследованию стратегического потенциала компании, поскольку он обладает всеми признаками сложной системы, содержащей в своей структуре множество разнородных взаимосвязанных подсистем, имеющих разную степень значимости и влияния.

Если структурировать стратегический потенциал горизонтально, можно выявить «эффект эмерджентности» – свойство системы становиться целостным работоспособным элементом в процессе объединения отдельных элементов. При этом свойства и способности полученной системы выше и больше суммы свойств и способностей этих же элементов, взятых по отдельности.

Тем самым выражается еще одно качество сложных систем – эффект синергии: совместное действие нескольких факторов всегда или почти всегда отличается от суммы отдельных эффектов [1].

Безусловным фактом является то, что наличие синтеза сложных разнородных элементов стратегического потенциала строительной компании вкупе с набором их связей и взаимодействий, нацеленных на единые стратегические цели, создает синергетический эффект. В соответствии с этой мыслью определение стратегического потенциала из простой системы ограниченного количества составных элементов преобразуется в систему, состоящую из определенного числа, состава и качеств взаимосвязей составных элементов.

Таким образом, синергетический эффект общего потенциала как системы зависит не только от количества составных подсистем и их качественного состава, но

также и от способа взаимосвязей, тесноты и гармонии между ними, что создает некую организационную целостность.

Одним из лучших методов прослеживания процесса формирования таких взаимосвязей является кластерный анализ.

Кластерный анализ – методика исследования данных при помощи разбиения заданной выборки объектов на подмножества, называемые кластерами, так, чтобы каждый кластер состоял из «схожих» объектов, а объекты разных кластеров существенно отличались [2].

Кластер в данном значении определяется как совокупность элементов, схожих друг с другом в определенном смысле (по какому-либо критерию). Кластер как подсистема является благоприятной средой для развития синергетического эффекта, так как для этого необходим определенный уровень интеграции элементов системы. Основой для возникновения синергии в данном случае служит оптимальное количественное и качественное сочетание элементов, а также эффективность их связей [3].

Размер компании и масштаб ее деятельности также пропорционально влияют на возможность реализации синергетического эффекта: чем крупнее и масштабнее компания, чем больше возможностей и путей реализации своего потенциала она имеет, тем больше вариантов по увеличению эффективности своей деятельности она имеет [4].

Еще одним условием образования синергетических эффектов в сложных комплексных системах при формировании стратегического потенциала является аттрактивность. Траектории развития таких сложных нелинейных систем, выраженные в виде дифференциальных уравнений, можно определить как фазовую траекторию системы, поведение которой позволяет выявить несколько типов решений, сочетающихся в некоем подмножестве, ограниченном областью этих решений. Такое подмножество называется аттрактором [5]. Либо другими словами [6] – это некоторая совокупность условий, при которых выбор путей движения или эволюции разных си-

стем происходит по сходящимся траекториям, и, в конечном счете, как бы притягивается к одной точке.

Этот центр притяжения образует вокруг себя область, границы которой и будут являться кластером. Таким образом, кластер в данном исследовании трактуется как нелинейная динамическая система, характеризующаяся совместным взаимодействием всех входящих в него элементов, наделенных определенными качествами.

При этом изменение начальных условий существования кластерной подсистемы рядом с ее границами может повлечь совершенно иное поведение всей нелинейной системы (в нашем случае это формирование и развитие стратегического потенциала компании). Данный вывод означает, что, прилагая к системе достаточно малые воздействия, согласованные с ее внутренними свойствами, можно обеспечить качественно новое поведение нелинейной системы вдали от ее положения равновесия [6].

Существует множество методов и приемов классификации, но в отличие от всех остальных, кластерный анализ дает возможность учесть все признаки подсистем и не требует оптимизации показателей, используемых их оценки и интерпретации. Это весьма полезное свойство для решения задач классификации показателей стратегического потенциала.

Главным назначением кластерного анализа принято считать разнесение множества объектов исследуемой системы на однородные кластеры по присущим только им признакам. Под однородностью здесь понимается близость объектов анализа в многомерном пространстве признаков. Однородные объекты будут представлять некое скопление, их схожие характеристики в пространстве признаков будут определяться малым расстоянием по отношению друг к другу.

В математическом плане однородность задается правилом расчета расстояния между любой парой объектов исследуемой системы. Данная задача является основополагающей в любом методе классификации, и кластерный не исключение. В

зависимости от способа решения этого вопроса множество методов кластерного анализа можно разбить на две группы: иерархические (агломеративные и дивизимные методы) и неиерархические (структурные методы) [7].

Неиерархические методы позволяют обрабатывать большие массивы совокупностей, но требуют введения в процесс анализа определенных начальных условий, придавая будущим результатам субъективный характер. Иерархические методы не требуют каких-либо первоначальных предположений или условий, давая возможность определять формирование кластерных групп и их соподчиненность на разных этапах анализа.

Следует выделить еще одно различие этих двух методов: иерархические всегда дадут возможность построить дендрограмму, а задача естественного расслоения исходных данных на четко выраженные кластеры, решаемая неиерархическими методами, может и не иметь решения [8].

Принцип действия агломеративных методов кластерного анализа заключается в последовательном объединении выявленных групп составных элементов системы.

Сначала объединяются ближайшие из них, затем присоединяются более отдаленные. Процесс связывает воедино все больше и больше элементов, в итоге образуются группы схожих кластеров. А в конце все объекты анализа объединяются воедино.

Дивизимный метод идет от обратного: разделяются сначала самые отдаленные друг от друга группы, в конце – ближайшие. Большинство методов, работающих с разделением кластеров, основаны на матрицах расстояний. Принцип работы иерархических методов показан ниже (Рисунок – 9). Такая схема изображения процесса кластерного группирования называется дендрограммой.

На нулевом шаге каждый сегмент системы является обособленным кластером, и для того, чтобы определить их взаимосвязи, необходимо рассчитать расстояние между этими объектами. Расчет может производиться для расстояния в одномерном или многомерном пространстве.

Наиболее прямой путь вычисления расстояний между объектами в многомерном пространстве состоит в вычислении евклидовых расстояний.

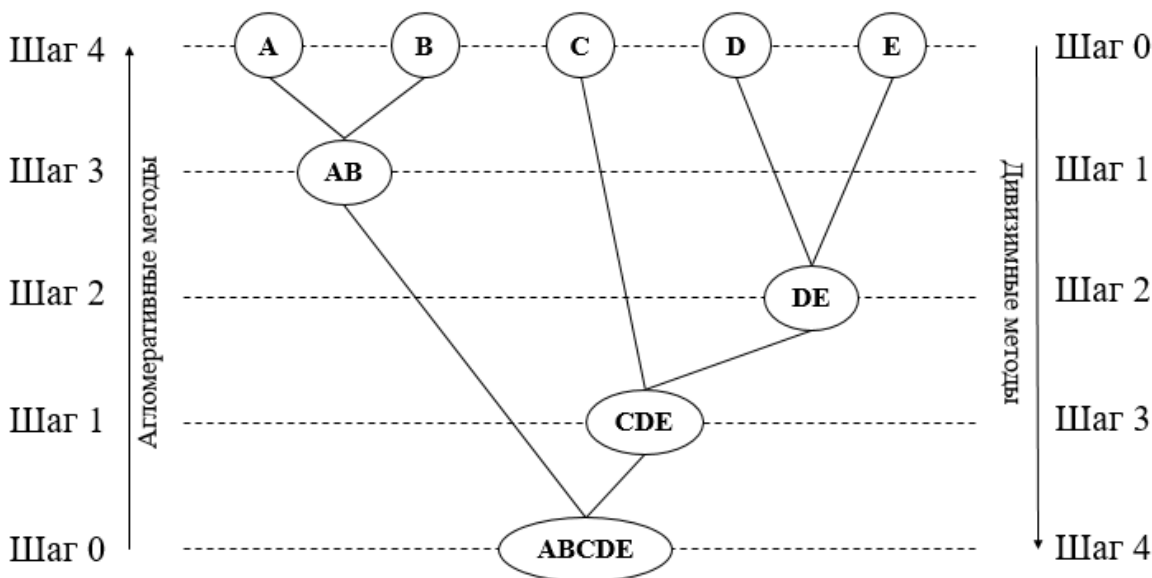


Рисунок 1 – Дендрограмма иерархических методов кластерного анализа
Примечание – составлено на основе источника [8]

В двух- и трехмерном пространстве расчет расстояния прост – так как это получится реальное геометрическое расстояние

между двумя конкретными объектами в пространстве, которое легко вычисляется.

Метод расчета расстояния Евклида является самым популярным и наиболее часто используемым в кластерном анализе в силу простоты расчетов, универсальности применения к различным анализируемым системам и ряду преимуществ: введение новых объектов не влияет на ранее рассчитанные значения, из выборки объектов можно исключать ошибочные объекты, формулы и алгоритмы расчета просты и известны.

Существуют и другие метрики расчета расстояний между кластерами и объектами исследования, выбор которых зависит от целей исследования, разной значимости кластеров и объектов, и т.д. К ним можно отнести расстояние Чебышева, манхэттенское расстояние, обобщенное степенное расстояние Минковского, расстояние Махаланобиса и др. Данные метрики являются наиболее удобными и применяются значительно чаще других в процессе кластерного анализа. Конечно, помимо их еще существует довольно большое число способов определения расстояния между объектами, а поэтому нереально пытаться дать исчерпывающее описание всей совокупности этих мер [9, С.87].

В большинстве же случаев, когда нет полной и достоверной информации, и анализ строится на допущениях и предположениях, а не на 100% фактах, и характеристики классов и кластеров не известны и определяются в самом процессе расчетов, расстояние Евклида является оптимальным. Данная метрика не зависит от распределения элементов анализа и не сильно подвержена искажениям при оценке и получении результатов иерархических алгоритмов.

Первый шаг, на котором осуществляется процедура измерения расстояний между объектами, в последствии объединяющимися в кластеры по общим признакам, понятен. В дальнейшем возникает потребность расчета расстояния уже между определенными кластерами (шаги 3,4 в описании агломеративных методов иерархического кластерного анализа). Этот процесс также должен протекать по определенным правилам.

Возможностей объединения двух различных кластеров несколько.

Во-первых, можно использовать правило «ближайшего соседа» - когда выбирается одиночная связь между объектами двух кластеров, оказавшимися ближе остальных друг к другу, которая может оказаться и случайной.

Во-вторых, можно связать наиболее удаленные объекты среди всех пар, находящихся в выбранных кластерах, - правило «дальнего соседа».

Недостатком этих методов является образование слишком больших «продолговатых» кластеров - «цепочек». Эти методы обычно работают очень хорошо, когда объекты существенно различаются [8].

Методов объединения кластеров создано множество [10], среди которых следует выделить метод Варда, как наиболее подходящий к анализу стратегического потенциала строительных компаний.

Данный метод применяет в своей основе дисперсионный анализ в процессе оценки расстояний между определенными кластерами, в этом его основное отличие от прочих методов. Метод построен на минимизации суммы квадратов для любых двух кластеров, выявленных в ходе реализации первого шага создания кластеров, причем здесь не важно, на каком шаге они могут быть сформированы. На каждом шаге алгоритма объединяются такие два кластера, которые дают результат минимального увеличения целевой функции, т.е. внутригрупповой суммы квадратов. Таким образом, поля средних значений будут близки между собой и по структуре, поскольку будут иметь большие значения пространственной корреляции. Метод Варда приводит к образованию кластеров приблизительно равных размеров с минимальной внутриклассовой вариацией. В итоге все объекты оказываются объединенными в один кластер [11].

Различные методы кластерного анализа дают различные результаты, что порождает вопрос выбора лучшего, наиболее приемлемого метода для анализа конкретной компании. Задача исследования и оценки стратегического потенциала компа-

нии в этом случае ставит ряд условий, которым должен соответствовать используемый кластерный метод:

- Доступность необходимой для расчетов и анализа информации;
- Практичность, простота и понятность вычислений;

- Возможность отслеживания изменения связей между элементами в динамике развития;
- Объективность расчетов.

Ниже представлена схема оценки стратегического потенциала компании на основе кластерного анализа (Рисунок 10):



Рисунок 2 – Алгоритм оценки величины стратегического потенциала строительной компании на основе кластерного анализа
Примечание – составлено автором.

Первый этап формирует базу показателей, оказывающих влияние на развитие стратегического потенциала строительной организации.

Второй этап формирует матрицу выбранных показателей, с заполненными определенными их количественными значениями, при этом все значения нормализуются – то есть приводятся к единому метрическому исчислению.

Третий этап реализует кластеризацию нормализованных значений, применяя метод Варда и формулу расстояния Евклида, тем самым позволяя отслеживать процесс образования классов, их содержания и соподчиненности.

На четвертом этапе выполняется исследование локальных потенциалов, объединенных в кластеры, с целью определить их характеристики и состав, а также выделяется интегральный показатель значения стратегического потенциала по формуле Гермейра.

Чтобы свести полученные результаты к пониманию значимости выделенных локальных потенциалов в общей структуре стратегического потенциала, на пятом этапе их полученные значения сравниваются между собой, а также оцениваются методом экспертных оценок.

Шестой этап включает в себе процесс принятия управленческих решений по повышению стратегического потенциала на

основе результатов, полученных в ходе реализации предыдущих этапов исследования. В зависимости от стратегических целей компании выбирается та или иная

модель поведения, направленная на эффективную реализацию стратегического потенциала компании.

Источники:

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и К, 2014.
2. Бояркин М.И. Синтез информационной системы группировки многомерных данных с использованием кластерного анализа: дисс. канд. техн. наук: 05.13.01 / Бояркин М.И. — Самара 2008.
3. Бушуева М. А. Синергия в кластере Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», №4, 2012. — С. 1-6.
4. Хасанова Г.Ф., Буренина И.В. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании / Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело» - Уфа, 2011. — № 6.
5. Ерохин С.А. Синергетическая парадигма современной экономической теории [электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vevivi.ru/best/Sinergeticheskaya-paradigma-sovremennoi-yeconomicheskoi-teorii-ref52670.html>
6. Котельников, Г.А. Теоретическая и прикладная синергетика. — Белгород: БелГТАСМ; Крестьянское дело, 2000.
7. Мандель И.Д. Кластерный анализ. М.: Финансы и статистика, 1988.
8. Дубровская Л. И., Князев Г. Б. Компьютерная обработка естественно-научных данных методами многомерной прикладной статистики: Уч. Пособие. — Томск: ТМЛ-Пресс, 2011.
9. Гусельников Д.В. Повышение экономического потенциала строительного предприятия: Диссертация // Тюмень: изд. ФГБОУ «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет», 2015.
10. Дюран Н., Оделл П. Кластерный анализ. Пер. с англ. Е.З. Демиденко. М.: Статистика, 1977.
11. Поляков Д.В., Кужевская И.В. Применение кластерного анализа для оценки температурно-влажностных условий в период активной вегетации на территории юга западной Сибири и его связь с гидротермическим коэффициентом Т.Г. Селянинова // Вестник ТГУ. 2012. — №360. С. 188-192.

Утепов Д.К.
Алматы Менеджмент Университет

Научный руководитель:
Леонтьева И.А., М.Phil., DBA

КАЧЕСТВО МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И ПОДХОДОВ К МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ

Ключевые слова: медицинские услуги, качество, развитие, система, здравоохранение.

Состояние казахстанской системы здравоохранения в части ее управления являются одними из главных приоритетов в реализации долгосрочных перспектив формирования экономического потенциала нации. Вопросы охраны здоровья населения представляются наиболее актуальными в рамках проводимой государственной политики, что особенно хорошо отражается в принятых программных документах [1].

В литературе можно найти не одно определение этого понятия. Во многих странах придерживаются определения ВОЗ, которое гласит, что качество медицинской помощи – это «оптимальная для здоровья пациента медицинская помощь в соответствии с имеющимся уровнем медицинской науки, диагнозом больного, его возрастом, реакцией на лечение» [2, с.211]. Важно, чтобы при этом были использованы минимальные средства, минимизирован риск травмирования и осложнений, пациент должен быть удовлетворен результатом оказания помощи.

В условиях реформирования здравоохранения Республики Казахстан, его активного развития имеется необходимость в том, чтобы управленческие системы здравоохранения могли систематически проводить оценку удовлетворенности потребителем качества медицинских услуг. Поэтому

важно осуществлять теоретические исследования и затем апробировать их на практике для повышения роли качества медицинских услуг учреждений здравоохранения, как государственной формы собственности, так и частной.

Управление качеством медицинских услуг на основе стандартизации представляется наиболее значимым показателем, который дает возможность систематически контролировать и соответственно управлять деятельностью медицинского учреждения, а также его подразделениями.

В существующих стандартах, которые устанавливают нормы индикаторов качества оказываемых медицинскими учреждениями услуг не разработаны руководящие положения по измерению уровня качества медицинских услуг и его динамики, то есть того как это происходит в состоянии развития. Отсутствие данного усложняет процесс обеспечения и управления качеством. Особенно это касается негосударственных объектов здравоохранения. Это формирует необходимость разработки и внедрения систем измерения и наблюдения за качеством медицинских услуг.

Существует несколько аспектов определения понятия качества. В таблице 1 рассматривается философский аспект понятия качества, который состоит из следующих определений.

Таблица 1 – Определение понятия «качество» различных авторов

Источник	Определение
1	2
Платон (V в. до н.э.) [3]	Качество – это набор определенных свойств, которые указывают на то, что данный предмет является отличным от других таких же предметов.
Аристотель (III в. до н.э.) [3]	Различие между предметами по параметру: «хороший – плохой».
Локк (XVII в.) [3]	Качество составляет основными свойствами, объективно присущими предметам.
Гегель (XIX в.) [4]	Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество.
У.Э. Шухарт (1931г.) [5]	Качество имеет два аспекта: – объективные физические характеристики; – субъективная сторона: насколько объект «хорош».
Исикава К. (1950 г.) [6]	Качество – свойство, которое реально удовлетворяет потребителей.
Джуран Дж. М. (1979 г.) [5]	Качество определяет возможность для применения (то есть показывает насколько данный предмет может быть использован по назначению). Если смотреть на это субъективно: качество идентифицирует определенный уровень удовлетворения потребителя. Поэтому производитель должен знать, какие требования к качеству имеются у потребителя, чтобы произвести нужную продукцию, а именно, чтобы данная продукция была нужна потребителю и соответствовала бы его требованиям и предпочтениям).
ГОСТ 15467-79 [7]	Качество продукции – комплекс характеристик продукции, которые указывают на возможность ее соответствия тем условиям, по которым потребитель определяет возможность удовлетворять определенные потребности в рамках ее назначения.
ИСО 8402-86 [8]	Качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности
Дж. Харингтон [9]	Качество - это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество - превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает
*Примечание: составлено автором на основе указанных в таблице источников	

Применительно к услугам в качестве определения понятия «качество» используется понятие, сформулированное в стандарте ИСО 8402-86, указанном в таблице 1.

В рамках методологического подхода к оценке качества услуг необходимо определить следующие:

– *подход потребителя* – качество товаров определяет потребитель. Высококачественными считаются продукция или услуги, которые в большей удовлетворяют запросы потребителя.

– *подход производителя* – качество товаров измеряется по принципу «соответствие тре-

бованиям». Развитие технологических процессов характеризует выпускаемую продукцию и услуги. Так, чем производственный процесс сложнее и соответственно может улучшить характеристики продукции, повышая уровень соответствия предъявляемым потребителем требованиям, тем продукция более качественная. Так, для совершенствования качества медицинских услуг представляется важным определение методологического подхода к оценке качества. Анализ официальных источников [10], регулирующих контроль качества услуг медицинских организаций, и научных работ в данной области показывает всем заинтересованным лицам, что в сфере медицинских услуг сформировалось два методологических подхода к оценке качества медицинских услуг:

– *Отраслевой*, основанный на подходе производителя. Методические рекомендации по оценке качества медицинских услуг основаны на внутренней или внешней экспертной оценке. Такой подход в большей степени ориентирован на оценку качества основной услуги медицинских учреждений, под которой понимается медицинская помощь [3].

– *Потребительский подход*, ориентированный на потребителя. Методические рекомендации по оценке качества медицинских услуг основаны на оценке со стороны потребителей [3].

Таким образом, качество являясь системной категорией представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов. Главную идею которого можно проследить в условиях осуществления взаимодействия и взаимовлияния с окружающей средой. Учитывая это, качество представляет собой свойство услуги, которое можно увидеть (почувствовать) только в процессе взаимодействия с потребителем, то есть в момент, когда данная услуга оказывается потребителю [11]. Отсюда вытекает то, что удовлетворенность потребителя будет главным индикатором качества услуг. Включение в методические рекомендации критерия «удовлетворенность потребителей» является, по мнению автора статьи, важным моментом в развитии исследуемого вопроса и

будет способствовать обеспечению качества медицинских услуг. Так, потребители медицинских услуг оказываются включенными в субъекты влияния на решения о качестве обслуживания в медицинских организациях.

Само по себе изменение методологического подхода к оценке качества медицинских услуг не сможет решить проблемы практической деятельности в данной области. Для проведения результативной оценки качества медицинских услуг, как отмечают в своих исследованиях Г.В. Дорошенко, Н.И. Литвинова нужны эффективные методы исследования, для разработки которых важно решить две методологические проблемы [12].

Во-первых, нужно четко определить объект оценки, то есть ответить на вопрос: «Что оценивается», во-вторых, четко определить субъект, то есть ответить на вопрос: «Кого опрашиваем». На основе этих подходов будет обеспечен выбор релевантного метода исследования: опрос в форме анкетирования или интервьюирования (пациентов, экспертов, опрос); наблюдение (за процессом обслуживания или лечебной процедуры); тестирование (введение новых правил и пр.); статистический анализ (жалоб или предложений) [12].

Немаловажным аспектом в вопросе управления качеством медицинских услуг является совершенствование профессиональных компетенций работников здравоохранения.

Так, в соответствии с Национальной политикой управления кадровыми ресурсами здравоохранения определены задачи, посвященные кадровой обеспеченности системы здравоохранения. Одна из них – совершенствование профессиональных компетенций КРЗ (КРЗ – кадровых ресурсов здравоохранения).

Реализация задачи по совершенствованию профессиональных компетенций кадровых ресурсов здравоохранения предусматривает совершенствование системы базовой подготовки кадров для системы здравоохранения. В таблице 2 проведен анализ положений по реализации задачи совершенствования

профессиональных компетенций кадровых ресурсов здравоохранения.

Таблица 2 - Совершенствование системы базовой подготовки кадров для системы здравоохранения с комментариями автора

Мероприятия по совершенствованию профессиональных компетенций КРЗ	Комментарии
<i>1</i>	<i>2</i>
Оптимизация перечня специальностей медицинского и фармацевтического образования с учетом потребности отрасли в специалистах соответствующего профиля;	Понятие «оптимизация перечня» следует уточнить, что под оптимизацией следует понимать изменение количества специальностей, но с какой точки зрения уменьшения или увеличения количества специалистов соответствующего профиля.
Повышение качества подготовки кадров здравоохранения на основе внедрения наилучшей международной практики стратегического партнерства казахстанских медицинских ВУЗов с ведущими зарубежными медицинскими школами;	Учитывая признание проблемой качество подготовки кадров, в Национальной политике имеется в виду, что качество снизилось, а раньше было одним из лучших в мире. Вместо того чтобы искать причины, повлекшие ухудшение качества подготовки, в Национальной политике предлагается изменить систему подготовки кадров путем внедрения зарубежной практики.
Разработка единых рамок компетенций, обучающихся по программам медицинского образования для контроля знаний и навыков на промежуточных и заключительном этапах обучения;	Очень странно рассматривать в качестве мероприятия – <i>«разработку единых рамок компетенций, обучающихся по программам медицинского образования для контроля знаний и навыков на промежуточных и заключительном этапах обучения;»</i> . Это как признание проблемы со стороны государства: что нет единого понимания каким требованиям должен отвечать медицинский работник (что должен знать по окончании обучения высший, средний и младший мед. персонал и т.д.).
Повышение потенциала преподавателей организаций медицинского образования на основе модели компетенций: врач, преподаватель, ученый в одном лице;	Повышение потенциала преподавателей, будет означать, что у врачей должно быть свободное время для ожидаемого профессионального и научного занятия, а это невозможно без снятия определенного количества нагрузки с их плеч (высвобождения для них свободного времени). К примеру, снять нагрузку на 30%, означает, что эта нагрузка распределяется и ложится на дополнительно набранный штат врачей, т.е. чтобы достичь поставленной цели необходимо увеличить штат врачей с вменением им в обязанность по определенному количеству времени по преподаванию и занятием научной деятельностью.
Ранее вовлечение обучающихся организаций медицинского образования в профессиональную среду;	Ранее вовлечение обучающихся организаций означает, что период обучения необходимо увеличить, в связи с тем, что время на теоретическую подготовку будет тратиться не на последних курсах обучения, а намного ранее.

Продолжение таблицы 2

1	2
Создание условий для доступности профессионального образования не только внутри страны, но и за ее пределами.	Это мероприятие должно относиться только к созданию условий для доступности к медицинскому образованию широких масс населения внутри страны, а ознакомление или изучение зарубежной практики и науки должно решаться за счет 7 мероприятия, когда каждый врач должен быть и врачом-практиком, преподавателем и ученым (пусть и исследует зарубежный опыт). Поскольку обучение молодых кадров за рубежом может подготовить почву к оттоку кадров в страну обучения – получается, что наша система будет обеспечивать кадрами не свою экономику, а зарубежную.
*Примечание составлено автором на основе источника [13]	

Таким образом, реализация задачи по совершенствованию системы оценки профессиональной подготовленности, подтверждения соответствия квалификации предусматривает:

- развитие системы независимой оценки компетенций медицинских работников, выпускников медицинских ВУЗов, что включает:
 - нормативное правовое закрепление и дальнейшее развитие независимой оценки медицинских работников, выпускников организаций медицинского образования и науки (интернов и резидентов, выпускников медицинских колледжей);
 - автоматизацию процедуры независимой оценки знаний и навыков;
 - внедрение единой методологии разработки экзаменационного материала с учетом международных стандартов измерения компетенций,
 - подготовка кадрового потенциала в области оценки и разработки экзаменационного материала, формирование и поддержание единой базы данных экспертов, экзаменаторов, стандартизированных пациентов;
 - привлечение профессиональных медицинских ассоциаций к оценке знаний и навыков;
 - развитие специализированных центров независимой оценки компетенций медицинских работников и выпускников медицинских ВУЗов и колледжей.
- переход к лицензированию специалистов здравоохранения, включает:
 - трансформацию обязательной сертификации медицинских работников в институт

обязательного лицензирования;

- внедрение трехэтапной системы лицензионного экзамена для оценки профессиональной подготовленности кадров (оценка знаний базовых дисциплин в бакалавриате, оценка знаний клинических дисциплин и практических навыков в интернатуре и резидентуре).

Реализация указанной задачи ставит перед кадровыми службами организаций здравоохранения всех уровней и различных форм собственности вопрос модернизации с внедрением современных HR-технологий управления персоналом, что предусматривает:

- создание в медицинских организациях всех уровней и форм собственности современных HR-служб и наращивание их потенциала;
- реорганизацию отделов кадров в централизованные HR-службы, деятельность которых будет направлена на развитие и закрепление квалифицированного персонала в организации;
- совершенствование должностных инструкций, функциональных обязанностей руководителей и работников кадровых служб;
- оценку работы кадровых служб медицинских организаций согласно ключевым показателям результативности деятельности по формированию и развитию кадрового потенциала;
- разработку и внедрение модульных программ повышения квалификации руководителей и специалистов кадровых служб;
- внедрение современных технологий

управления персоналом в медицинских организациях всех уровней и форм собственности;

- разработку и принятие на уровне медицинских организаций корпоративной политики управления персоналом;
- внедрение современных кадровых технологий (HR - бенчмаркинг, аутсорсинг, управление знаниями, управление эффективностью, качественный рекрутинг);
- внедрение принципа поиска и отбора кадров на конкурсной и коллегиальной основе, в первую очередь – работников руководящего звена, управленческого и финансового

аппарата;

- разработку и внедрение принципов и механизмов адаптации и менторства (шефства) в медицинских организациях, особенно для молодых специалистов.

Таким образом, управление качеством медицинских услуг в организациях здравоохранения Республики Казахстан – очень актуальный вопрос, так как ситуация соответствия качества медицинских услуг нуждам населения оставляет желать лучшего.

Источники:

1. Стратегический план Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан на 2017-2021 годы утвержденный Приказом Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 26 декабря 2016 года № 1104
2. Новик А.А., Ионова Т.И. Руководство по исследованию качества жизни в медицине. 2-е издание / под ред. акад. РАМН Ю.Л. Шевченко. М.: ЗАО «Олма Медиа Групп, 2007. 320 с.
3. Бутова Т.Г., Динилина Е.П., Белобородова Ю.С., Белобородов А.А. Качество медицинского обслуживания: методологические проблемы практической оценки //Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5.
4. Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебное пособие, 6-е издание, М., Изд. «Дело и Сервис», 2009, - 304 с.
5. Шевчук Д. А. Управление качеством. – М.: Гросс-Медиа, 2012. – 216 с.
6. Исикава К. Японские методы управления качеством. - М.: Экономика, 1988
7. ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения. – М.: Издательство стандартов, 1979
8. Международный стандарт ИСО 8402 - 86 «Качество. Словарь». - М.: Издательство стандартов, 1988
9. Дж. Харрингтон. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 2011. – 272 с.
10. Постановление Правительства Республики Казахстан от 22 декабря 2011 года № 1577 «Об утверждении Правил организации и проведения внутренней и внешней экспертиз качества медицинских услуг»
11. Аристов О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.
12. Дорошенко Г.В., Литвинова Н.И. Менеджмент в здравоохранении: Учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. - 96 с.
13. Национальная политика управления кадровыми ресурсами здравоохранения. Утверждена на заседании ОКК МЗ РК 29.06.2017 года

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ВУЗА:
ОПТИМИЗАЦИЯ ИЛИ РЕИНЖИНИРИНГ**

Ключевые слова: управление, бизнес, проект, вуз, оптимизация, реинжиниринг

Введение. В век стремительных изменений и мощной конкуренции, компании стали уделять серьезное внимание повышению эффективности своей деятельности, в частности, радикальному улучшению качества продукции и услуг при оптимизации затрат. Это привело к появлению новых прогрессивных методов управления, одним из которых является процессный подход, по сути представляющий всю деятельность организации в виде совокупности взаимосвязанных *бизнес-процессов* (БП).

«Выделение части деятельности как отдельного объекта — бизнес-процесса — дает возможность управлять этим объектом: проектировать, регламентировать, оптимизировать, планировать и контролировать показатели результативности и эффективности процесса. Управляя всеми бизнес-процессами, мы управляем деятельностью всей организации как системой бизнес-процессов», - утверждают эксперты [1].

В компаниях, вне зависимости от их размера, в течение рабочего дня происходит множество повторяющихся процессов, оптимизация которых позволяет сотрудникам работать более эффективно, что дает экономию времени и сокращение расходов, тем самым создавая конкурентное преимущество для компании.

В последние годы Управление Бизнес-Процессами (BPM – Business Process Management) и их оптимизация стали обязательными требованиями в крупных корпорациях, где наблюдается довольно сложный набор действий и быстро меняется кадровый состав. Чтобы зафиксировать

свои текущие процессы, создать основу для их улучшений и спроектировать будущие процессы с учетом этих улучшений, предприятия моделируют бизнес-процессы (БП).

Предприятия должны пересматривать и проводить диагностику всех существующих процессов, или реконструировать действующие, либо избавляться от тех, которые являются расточительными.

Высшие учебные заведения, если не рассматривать их общественно значимую составляющую, представляют собой предприятия, оказывающие образовательные услуги. И тенденции, свойственные любым организациям, безусловно, могут быть экстраполированы на сферу высшего образования.

В условиях конкурентной борьбы среди казахстанских вузов, а также нарастающей экспансии университетов ближнего и дальнего зарубежья, именно управление бизнес-процессами может стать той волшебной палочкой, которая поможет вузу найти слабые места, а также способы их устранения, проконтролировать текущие процессы и поднять их результативность.

Кроме того, учитывая постоянно возрастающие требования социума к выпускникам, университетам приходится совершенствовать учебные программы в сторону усложнения, несмотря на ограничение временных рамок образовательными стандартами. Найти баланс и суметь повысить эффективность управления образовательным процессом за счет внедрения современных методов теории управления, в частности, процессного подхода для поддержки

процесса обучения, и электронных образовательных технологий - сверхзадача, которая сегодня стоит перед высшим образованием [2].

Реинжиниринг vs оптимизация – что предпочесть?

Методы управления изменениями и улучшения существующих в организации бизнес-процессов, по мнению экспертов, сводятся к двум, наиболее распространенным: это *Оптимизация бизнес-процессов* (BPO), также известная как улучшение БП (BPI), и *Реинжиниринг бизнес-процессов* (BPR). BPO и BPR - это два разных подхода к улучшению процессов, и крайне важно определить, какой подход лучше всего подходит для вашего бизнеса [3, 4].

В то время как BPO или оптимизация выполняется для улучшения действующих процессов в рамках существующей организационной структуры и характеризуется только симптоматическими, постепенными изменениями, BPR делается для создания радикальных изменений. «BPR - это анализ и перепроектирование всего рабочего процесса внутри компании и между компаниями» [3].

По мнению Abidemi Stephanie Famuyide, *оптимизация бизнес-процессов* часто рассматривается как текущий ремонт и может использоваться для достижения быстрых побед, в то время как *реинжиниринг бизнес-процессов* уделяет больше внимания улучшению организационных операций в масштабах всего предприятия и может быть сравним с полной реконструкцией здания, что требует гораздо больше временных и ресурсных затрат. Таким образом, по мнению эксперта, оптимизация БП может применяться в качестве постоянного метода управления компанией, независимо от того, существуют ли проблемы, в то время как реинжиниринг БП часто применяется для защиты от надвигающихся бедствий, либо может быть применен в ответ на изменения в правовой / политической среде [3].

В течение многих лет BPR сталкивался с серьезной критикой, поскольку часто приводил к снижению морального духа

сотрудников и увольнениям в свете значительных изменений, которые происходили с компаниями.

Многие эксперты сходились во мнении, что реинжиниринг – достаточно кардинальный шаг и может привести даже к самоубийству бизнеса, либо его части. И вместо проведения реинжиниринга иногда проще начать бизнес с нуля, либо открыть отдельное крыло с новым направлением [4].

Тем не менее, прародители термина «реинжиниринг» и разработчики его концепции и методологии - Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые в 90-х годах опубликовали книгу «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе», подчеркивали, что в некоторых случаях радикальный подход и реорганизация являются единственным способом снижения затрат и повышения качества. Говоря, что автоматизировать и оптимизировать существующие процессы - это то же, что «ходить коровьими тропами», они призывали компании начать революционные изменения и считали реинжиниринг единственным вариантом «отказаться от неэффективных, архаичных методов ведения бизнеса, которые в противном случае могут неизбежно привести к уничтожению самих компаний» [5].

ВРМ в вузе – оптимизировать или «уничтожить».

Бизнес-процессы любого предприятия, в том числе вуза, можно разделить на три базовые группы:

1. **Основные процессы.** Разработка и реализация образовательных программ (бакалавриат, магистратура, докторантура, краткосрочные образовательные программы и пр.)
2. **Процессы поддержки или обеспечивающие.** Научно-исследовательская работа, помощь в трудоустройстве, человеческие ресурсы, материально-техническое и IT-обеспечение, бухгалтерский учет, безопасность, и пр.
3. **Процессы управления.** стратегическое, корпоративное управление, оперативное планирование, управление учебным

процессом, финансами, профессорско-преподавательским составом, международное сотрудничество, маркетинг и пр.

Основные процессы определяют ключевую ценность для клиентов в организации. Обеспечивающие процессы дают поддержку основным процессам. А процессы управления контролируют и управляют обоими процессами [12].

При оптимизации бизнес-процессов в вузе все начинается с документирования того, что делается сегодня – то есть, «как есть», и регламентирования существующих процессов. В частности, это может касаться образовательной деятельности на программах бакалавриата, магистратуры или докторских программ, бизнес-процессов по набору абитуриентов и т.д. Затем проводится анализ каждой составляющей процесса с точки зрения издержек (временных, материальных, человеческих) и полученного результата. После чего выявляются слабые места и разрабатывается план по их устранению. И, наконец, после этого строится и внедряется оптимизированная модель бизнес-процесса «как будет», в которой учитываются все выявленные недостатки предыдущей модели.

ВРО - это, по сути, профилактический метод для того, чтобы уберечь бизнес, в частности, вуз, от возможных ограничений или потерь. И применяется он в том случае, если есть проблемы, но работа вуза протекает стабильно. ВРО ищет способы улучшить процессы в существующей структуре университета, например, ввести или усовершенствовать документооборот, автоматизировать какие-либо образовательные процессы; убрать из них лишние действия, ресурсы или сотрудников, установить четкие процедуры для принятия решений и критерии измерения результатов выполненной работы.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов в вузе - это метод, включающий мониторинг самих бизнес-процессов и их соответствия бизнес-целям учебного заведения, контроль и оптимизацию операций для приведения их в соответствие с поставленными задачами, в том числе, распределение необходимых ресурсов в со-

ответствии с приоритетностью работ, и выбор лучших поставщиков услуг для этих процессов.

Реинжиниринг (BPR) — это метод, который используется компаниями на грани катастрофы для сокращения расходов за счет исключения убыточных отделов и возврата к прибыльности, считает бывший банкир, финансовый консультант по управлению Саран Синха [10]

BPR не ограничивается лишь эстетическим ремонтом, а рушит все под корень и стремится к существенным улучшениям, так, что вуз отходит от традиционных представлений, а изменения становятся межфункциональными по масштабам. В качестве примера можно привести переход к модели инновационного университета, что будет затронуто ниже в данной статье.

«Это своего рода революция, в результате которой может появиться (или не появиться) обновленная компания или новый продукт» [4].

Реинжиниринг – это переосмысление стратегии и полная перестройка работы университета. Как правило, он начинается с определения масштаба и целей реинжиниринга, разработки новой стратегии и этапов ее внедрения, анализа существующей системы работы и выявления процессов, которые либо подвергнутся существенным изменениям, либо полностью будут заменены на другие; создания видения будущего и разработки новых бизнес-процессов, для которых устанавливаются новые критерии эффективности, создания плана действий в переходный период и реализации задуманного с использованием новых технологий. Усилия BPR гораздо более комплексные и масштабные, чем те, которые вовлечены в оптимизацию бизнес-процессов.

Трансформация - от «Т» до «И»

В работах российских авторов, профессора СПбГУ А.Казанцева и Д.Мешкиса, рассматривающих моделирование бизнес-процессов в вузах, дается характеристика традиционному (Т) и инновационному (И) вузам с точки зрения бизнес-модели.

Главной задачей **традиционного вуза** авторы считают эффективную подготовку квалифицированных специалистов

на основе лицензии, в соответствии с госстандартами и в запланированном количестве, а также осуществление научно-исследовательских работ в соответствии с плановыми показателями. Классическая модель высшего образования ставит целью передать в результате учебы студентам определенный жестко регламентируемый госстандартами объем знаний, который должен быть ими усвоен или, точнее, заучен, для дальнейшего использования в своей профессиональной деятельности. Лекции, семинары, экзамены и контрольные проверки также направлены на то, чтобы проверить насколько хорошо заучен материал. [6]

Инновационный вуз – это новый тип бизнес-модели университета. Это образовательное учреждение, которое постоянно совершенствуется и развивает основные бизнес-процессы в соответствии с разработанной стратегией и тенденциями образовательного рынка, на основе собственных интеллектуальных ресурсов и партнерского сотрудничества. Основной целью новой парадигмы высшего образования является формирование не столько знаний, сколько компетенций, полученных на основе усвоенных знаний. Термин «компетенции» следует трактовать как активные знания, которые стали рабочим инструментом специалиста, используемый им для решения встающих перед ним задач [6].

Однако, основным отличием инновационного вуза от традиционной модели по мнению группы авторов является присутствие И-вузу **стратегическое видение**, которое представлено **миссией и стратегическими целями**. Именно это дает вузу возможность разработать бизнес-стратегии по важным направлениям и двигаться к приоритетным результатам, заложенным в основе всей деятельности учебного заведения. Сформировавшаяся в процессе разработки миссии и стратегических целей бизнес-функция «Стратегическое управление» лежит в основе третьего типа бизнес-процессов – *Процессов управления* и является «профессиональным приоритетом руководства» [6,7]. В традиционных вузах, в частности, государственных, стратегия, как

правило, «спускается» сверху, являясь продуктом управляющего органа, что устанавливает жесткие рамки и ограничивает финансовую свободу учебного заведения.

Если создать модель современного вуза с процессами трансформации по принципу «как должно быть», можно понять, что нужно изменить в Т-вузе, чтобы он стал конкурентоспособным/инновационным вузом.

Переход от традиционного вуза к инновационной модели – не просто дань моде, это обусловлено задачами, поставленными «Всемирной декларацией о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры» ЮНЕСКО, принятой в 1998 году в Париже на Всемирной конференции по высшему образованию, где говорится, что образование выходит за рамки элитарности и становится глобальным, массовым, базирующимся на новых технологических возможностях и современных средствах обучения [8]. То есть ставится задача обеспечить равноправный и справедливый доступ к высшему образованию на протяжении всей жизни и с равными возможностями для всех: наряду с традиционными формами обучения должны внедряться модульные, дистанционные, гибкий график обучения и пр. [8].

Выполнение этих задач невозможно без выхода за рамки традиционной модели, и внедрения новых современных методов управления. И, как считают российские авторы, выполнение данных задач возможно только с помощью серьезных преобразований основных образовательных бизнес-процессов в вузе [6].

Таким образом, перед традиционными университетами стоит задача выявить ключевые точки оптимизации своих бизнес-процессов, требующих инновационных подходов, и настроить сотрудников и преподавателей на серьезную работу по реформированию и трансформации всей бизнес-системы вуза.

На инновационный вуз также ложится непростая задача: учитывая изменение рыночных тенденций и колебаний кадрового спроса, предпочтения потенциальных клиентов, конкуренцию, свои сильные и слабые стороны, суметь

найти свою нишу на образовательном пространстве и удержать позиции.

Справедливости ради нужно отметить, что многие как российские, так и казахстанские вузы уже отходят от классической модели, пытаясь найти свой путь и новые формы деятельности, моделируют новые бизнес-процессы, которые дают им конкурентные преимущества перед остальными [6].

В вузах, так же, как и в компаниях, можно проследить применение двух методов управления изменениями: оптимизации и реинжиниринга. В первом случае вуз пытается применить информационные технологии, встраивая их в существующие образовательные процессы, тем самым достигая лучших результатов в эффективности и качестве. Этот путь, обозначенный нами ранее, как ВРО, является наиболее распространенным и безболезненным, однако он не дает возможности использовать информационные технологии в их полном объеме.

Второй путь – это тот самый революционный реинжиниринг, в результате которого кардинально реконструируются старые или проектируются качественно новые бизнес-процессы, основанные на потенциальных возможностях использования информационных технологий. К примеру, не тратя ресурсы и мощности компьютерного парка на использование поисковых библиотечных систем, создать с нуля электронные библиотеки, обладающие нереальным потенциалом и дающие неограниченные возможности для обучения.

Резюмируя вышесказанное: перед каждым современным вузом стоит задача, выбрать свой путь в деле реформирования бизнес-процессов, и понять, требует ли определенный процесс незначительного лечения (ВРО) или серьезной операции (ВРР).

Выводы:

Как ВРР, так и ВРО стремятся улучшить бизнес-систему. ВРР стремится изменить способ работы процесса, в то время как ВРО настраивает существующий процесс для его оптимизации.

Какой же подход выбрать? Это зависит от задач, стоящих перед вузом. Эксперты рекомендуют проводить оптимизацию бизнес-процессов (ВРО), если:

- существующий процесс уже задокументирован как бизнес-процесс или документированная процедура;
- существующий процесс в основном работает, но недостаточно хорошо в некоторых сферах, нуждающихся в улучшении;
- ваше внимание сосредоточено на каком-то определенном процессе, а не на реализации всеобъемлющей бизнес-стратегии. И прибегать к реинжинирингу бизнес-процессов, если:
- существующий процесс является лишним или нуждается в переосмыслении и значительных улучшениях;
- процесс принципиально больше не работает, и требуется капитальный ремонт. Все согласны с тем, что текущий процесс бесполезен и нуждается в изменении;
- ваш фокус - общая стратегия, а не конкретная задача [3].

По мнению индийского аналитика бизнес-процессов Светы Ананд, ВРО и ВРР могут рассматриваться не как заменяющие, а как дополняющие друг друга. Оба метода способствуют добавленной стоимости организации, считает эксперт. При этом, каждый имеет свои преимущества и недостатки. ВРО вносит непосредственный вклад в удовлетворение потребностей клиента, немедленно работая над этим, в то время как ВРР изучает организационный процесс с самого начала и устраняет процессы, которые являются барьерами для организационного роста. Когда процессы становятся очень медленными и не могут получить желаемый результат, ВРР появляется на сцене. Но нужно отметить, что в случае ВРР даже миссия и видение компании могут быть пересмотрены. Поэтому организации, в которых происходят глубокие изменения, очень рискуют и могут ощущать неудобства. Это серьезное потрясение для общей и корпоративной культуры в компании. ВРО же, напротив, очень гибко по своей природе и может быть сосредоточен на одном или нескольких процессах одновременно, в основном автоматизируя их

и упрощая. Это не рискованно и не слишком дорого для реализации [9].

С этим согласны и хорватские эксперты, которые считают, что два метода не противоречат друг другу. Компания не может заниматься оптимизированием бизнес-процессов постоянно. В определенный момент улучшение либо невозможно, либо чрезвычайно дорого. И тогда, если компания хочет оставаться конкурентоспособной, необходимо прекратить непрерывное

совершенствование и заняться реинжинирингом. Как правило, после реинжиниринга необходимо отлаживать, улучшать, дорабатывать и настраивать. То есть, как непрерывное улучшение, так и реинжиниринг, необходимы для достижения «прорыва» в организационной деятельности. Нужно вводить новшества, затем улучшать, вводить новшества, затем улучшать снова, и так постоянно [11].

Источники:

1. Д. Пинаев. Процессное управление: в чем сила? - Журнал «БОСС» № 3, 2012.
2. Ромашкова О.Н., Пономарева Л.А. МОДЕЛЬ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА В ВУЗЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СЕТЕЙ ПЕТРИ. _Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия.
3. Business Process Reengineering Vs Business Process Optimisation - Abidemi Stephanie Famuyide, CBAP, PMP, PSM. <https://businessanalystlearnings.com/blog/2015/6/21/streamlining-vs-reengineering>
4. Андрей Осадчий. Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов — основные отличия. <http://point-v.ru/stati/transformatsiya-biznes-protsessov-osnovnyie-otlichiya-optimizatsii-reinzheniringa.html>
5. Хаммер М., Чампи Дж. Х. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — стр.23.
6. А.Казанцев, Д.Мешкис. Моделирование бизнес-процессов современного вуза на основе информационных технологий. - Журнал «Образование и инновации». №2 (89) 2006г.
7. М.В.Паничкина Совершенствование бизнес-процессов вуза в системе взаимодействия с региональным бизнес-сообществом – Известия Южного Федерального Университета. 2006г. с.142-148.
8. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры. Париж, 1998.
9. Sveta Anand. Business Process Management Vs Business Process Reengineering. - India. BPM geek <http://bpmgeek.com/blog/business-process-management-vs-business-process-reengineering>
10. Суман Саран Синха, B.Sc, LLB, CMC, India, Business Process Optimization Vs Business Process Re-Engineering, - February, 2012. <https://sssinha.wordpress.com/2012/02/09/business-process-optimization-vs-business-process-re-engineering/>
11. Business Process Reengineering. - Consultus, Zagreb, Croatia. <http://consultus.hr/business-process-reengineering/>
12. С.Л.Бедрина, О.Б.Богданова, Е.В.Кийкова, Г.Л.Овсянникова. Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета. - Новосибирск: Издательство «СИБПРИНТ», 2011г.

УДК 336

Аубакиров Т.А.
Алматы Менеджмент Университет

Леонтьева И.А.,
M.Phil., DBA

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА СТРАХОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Аннотация. В настоящей статье проводится анализ современного состояния рынка страховых услуг в Республике Казахстан, а также рассматривается роль сферы страхования в экономике страны. Приводятся показатели развития страхового сектора по годам, а также динамика развития в разрезе страховых продуктов и отраслей страхования.

Ключевые слова: страхование, страховая услуга, страховой рынок, страховые организации, страховые премии, страховые выплаты.

Комплексное исследование текущего состояния рынка страховых услуг является одной из приоритетных задач для государства в связи отсутствием качественного анализа страхового рынка со стороны всех участников рынка и необходимостью предоставления актуальной информации о развитии страхового рынка для потребителей страховых услуг.

При написании данной статьи использовался сравнительный метод анализа на основании статистических данных Национального Банка Республики Казахстан. В качестве анализируемого периода был рассмотрен период с 2017 по 2018 гг., а также 4 месяца 2019 года. В хозяйственной деятельности компаний, а также в жизни людей возникают множество причин, приводящих к убыткам и серьезным потерям. Для возмещения подобных потерь и убытков и предназначен страховой рынок.

Страховой рынок – это часть финансового рынка страны, на котором формируется спрос и предложение на страховые услуги.

Страховая услуга – это товар, где страховщик продает свое обязательство возместить возможный ущерб страхователю при наступлении страхового случая, а страхователь платит страховщику за это обязательство определенную сумму в виде

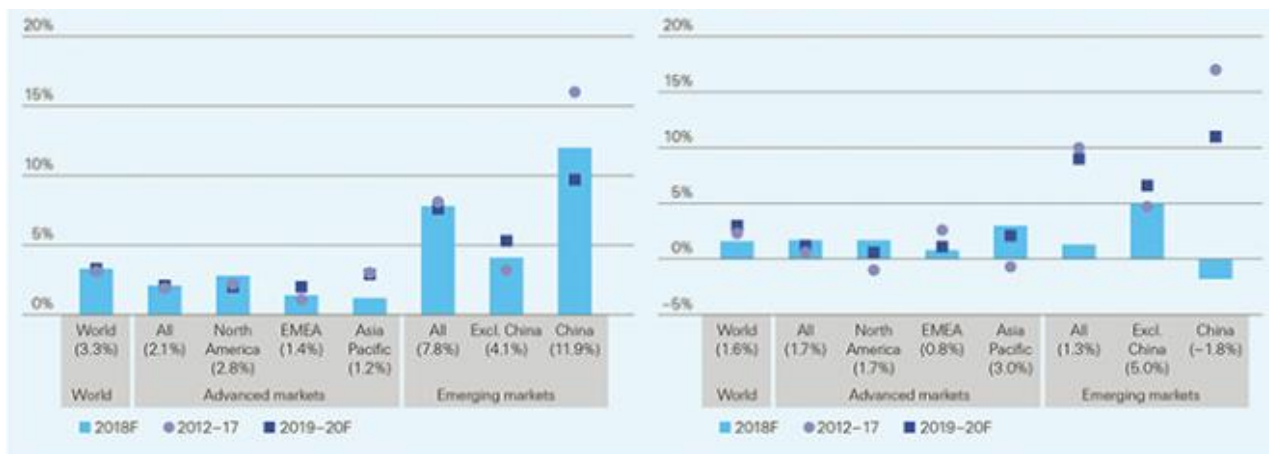
страхового взноса (платежа, премии), которая выражается в величине страхового тарифа.

Рынок страховых услуг берет свое начало в 1992 году после приобретения независимости Республикой Казахстан. С 1992 по 2000 годы на рынке отсутствовали значимые барьеры для входа на рынок и дальнейшей работы, а также не было должного регулирования и контроля со стороны уполномоченного органа, что привело к существованию порядка 800-900 страховых организаций на территории РК.

Активное развитие страхового рынка началось с 2000 г. после утверждения Закона «О страховой деятельности», что привело к значительному сокращению страховых компаний. По состоянию на 1 января 2019 года количество страховых компаний сократилось до 29.

Страхование делится на 2 отрасли: общее страхование и страхование жизни.

Согласно мировым исследованиям, таким как Swiss Re Institute и «Фитч Рейтингз», общее страхование развивается стабильно и глобальные страховые премии общего страхования и страхования жизни будут расти примерно на 3% ежегодно в течение 2019-2020 годов. Прибыль будет поддерживаться развивающимися рынками, особенно странами Азии и Китаем.



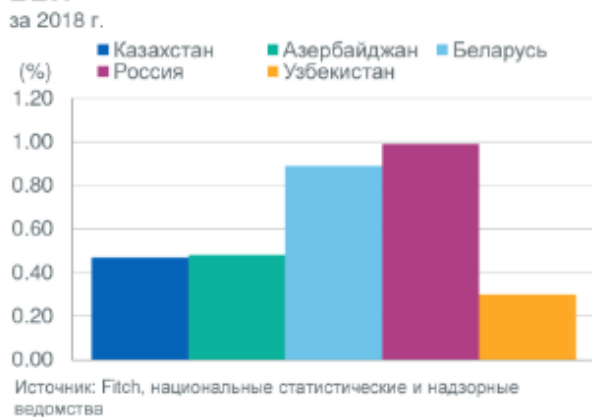
Source: Swiss Re Institute

Рисунок 1 – Рост глобальных премий в реальном выражении, факт и прогноз

На основании статистических данных «Фичт Рейтингз», при сравнении рынков общего страхования стран СНГ, в России самый высокий показатель уровня проникновения страхования, так как в России самая диверсифицированная структура продуктов, развиты и розничные, и корпоративные виды. В то время как в Азербай-

джане и Казахстане премии по общему страхованию составляют лишь 0,4% от ВВП. В среднем на 1 казахстанца приходится 21 тыс. тенге страховых премий. Такой низкий показатель связан прежде всего с низким уровнем доходов на душу населения в стране, а соответственно с низкой платежеспособностью населения.

Премии по общему страхованию в % от ВВП за 2018 г.



Премии по общему страхованию на душу населения

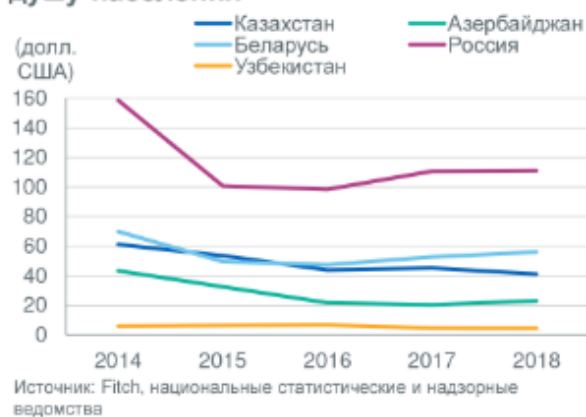


Рисунок 2 – Премии по общему страхованию в странах СНГ

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что страховой рынок РК находится на этапе становления, где к слабым сторонам можно отнести следующие факторы:

- отсутствие финансовой грамотности населения и непонимание сущности и значимости страхования;

- низкий уровень доверия населения к страховым компаниям, низкий интерес к страхованию, особенно к страхованию жизни, потенциальных страхователей, которые, пока больше доверяют свои деньги банкам;
- ограниченность предлагаемых услуг по добровольному личному страхованию,

включая долгосрочное и накопительное страхование жизни, отсутствие экономических стимулов для участия населения в долгосрочном личном страховании;

- непонимание природы страхования государственными органами, отсутствие государственной поддержки по многим вопросам страховой деятельности (отношение судебных органов, недоверие к страхованию государственных предприятий, организаций и др.);

- низкая капитализация страховых компаний, низкое качество управления страховыми организациями собственными рисками, низкий уровень страхового менеджмента, страхового маркетинга; невысокое качество услуг и обслуживания в страховых организациях;

- ограниченный круг надежных финансовых инвестиционных инструментов; низкая страховая культура населения, отдельных страховых посредников и страховщиков; высокий уровень общих и административных расходов;

- невысокий уровень развития добровольных агентских продуктов. В западных странах массовое и рациональное использование населением сложных финансовых услуг обеспечивается, прежде всего, профессиональными страховыми посредниками в условиях свободной ценовой конкуренции.

Также среди населения существуют опасения, что компании в случае наступления страхового случая откажутся выплачивать, то есть якобы в страховом договоре можно найти уклонение от уплаты выплат.

Страхование жизни также находится на низком уровне по сравнению с международным рынком.

В развитии страхового рынка государство должно иметь особую стратегическую заинтересованность.

Во-первых, проблема изыскания средств для решения выполнения тех или иных программ имеет первостепенную важность, этот вид страхования позволяет привлечь дополнительные средства для их решения.

Во-вторых, она компенсирует дефицит государственных социальных га-

рантий, тем самым снижает определенную нагрузку на государственный бюджет, уменьшая затраты государства на социальное обеспечение граждан, социальную поддержку от непредвиденных затрат, убытков массового характера.

В - третьих, развитие личного страхования ведет к образованию новых рабочих мест.

В Казахстане также существует проблема оттока страховых премий за рубеж.

Даже после принятого постановления в удержании доли перестрахования на территории страны, проблема осталась нерешенной.

В структуре перестрахования продолжает превалировать внешнее перестрахование, характеризующееся большим оттоком страховых премий.

По состоянию на 1 января 2019 года в Республике Казахстан осуществляли страховую деятельность 29 страховых организаций, из которых 6 компаний по страхованию жизни. По сравнению с началом 2018 года количество страховых организаций уменьшилось на 3 единицы. Это связано со следующими событиями:

- Добровольная реорганизация АО «Компания по страхованию жизни «Казкоммерц-Life» в связи с присоединением к АО «Дочерняя компания Народного Банка Казахстана по страхованию жизни «Халык-Life»;

- Добровольный возврат лицензии со стороны АО «СК Standard»;

- Лишение лицензии АО «СК Альянс-Полис».

На начало мая 2019 года количество страховых организаций сократилось до 27. Так, АО «СК «Салем» добровольно вернула лицензию на осуществление страховой деятельности Уполномоченному органу, а также АО «СК «Kompetenz» была лишена лицензии на осуществление страховой деятельности в отрасли «общее страхование».

Стабильная макроэкономическая ситуация в Республике Казахстан имеет положительный эффект на развитие страхового рынка в целом. Однако уровень

проникновения страховых услуг в экономику остается на очень низком уровне. Республики Казахстан за период с 2017 по 2019 гг.

В Таблице 1 представлены основные показатели развития страхового рынка

Таблица 1 – Основные показатели текущего состояния страхового рынка Республики Казахстан в млрд. тенге

Показатели	01.01.2018	01.01.2019	Темп роста, в %	01.05.2019	Темп роста с начала года, в %
Активы	926	1 049	13,2%	1 116	6,4%
Обязательства, в том числе	515	580	12,6%	614	5,8%
Страховые резервы	463	519	12,3%	559	7,0%
Собственный капитал	411	468	13,8%	502	7,2%

Источник: статистические данные с сайта НБРК

Из таблицы 2 следует, что совокупные активы страховых организаций по итогам 2018 года составили 1 048,5 млрд. тенге, что на 13,2% или на 123,2 млрд. тенге больше аналогичного показателя за 2017 год. Впервые в истории размер совокупных активов страховых организаций достиг отметки в 1 трлн. тенге. Лидерами по приросту активов являются АО «Дочерняя компания Народного Банка Казахстана по страхованию жизни «Халык-Life» (активы увеличились на 80,4 млрд. тенге), АО «Дочерняя организация Народного Банка Казахстана «Страховая компания «Халык» (активы увеличились на 63,8 млрд. тенге), АО «Страховая компания «Евразия» (ак-

тивы увеличились на 32,7 млрд. тенге) и АО «Компания по страхованию жизни «Nomad Life» (рост активов на 25,3 млрд. тенге).

За 4 месяца 2019 года совокупные активы также показали рост и составили 1 116 млрд. тенге, что на 6,4% больше показателя на начало года.

2017-2019 гг. наблюдается также увеличение значений обязательств, страховых резервов и собственного капитала страховых организаций (в среднем на 12-13%).

Показатели по сборам страховых премий и страховым выплатам представлены ниже:

Таблица 2 – Поступление страховых премий в млрд. тенге

Поступление страховых премий	01.01.2018		01.01.2019		Изменение, в %
	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	
Всего, из них:	370	100%	385	100%	4%
Обязательное страхование	97	26%	102	27%	6%
Добровольное личное страхование	101	27%	131	34%	30%
Добровольное имущественное страхование	172	47%	152	39%	-12%

Источник: статистические данные с сайта НБРК

За 2018 год совокупные сборы страховых премий составили 384,85 млрд. тенге, что на 4,0% выше сборов за 2017 год. Наибольшую долю в совокупных пре-

миях занимает добровольное имущественное страхование (39% или 152 млрд. тенге).



Диаграмма 1 – Поступление страховых премий по отраслям страхования

Объем страховых премий, собранных с начала 2018 года по отрасли «Страхование жизни», составил 89 млрд. тенге, что на 35% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Объем страховых премий, собранных с начала 2018 года по отрасли «Общее страхование», составил 296 млрд. тенге, что на 3% меньше, чем за аналогичный период прошлого года.

За январь–май 2019 года сумма поступлений страховых премий достигла

208,7 млрд тенге, увеличение составило 23,7% год-к-году.

Для сравнения: за аналогичный период 2018 года поступления страховых премий были равны 168,7 млрд. тенге, при снижении на 8,4% за год.

Чистая сумма страховых премий составила 172,2 млрд. тенге - на 36,6% больше, чем за пять месяцев прошлого года (126,1 млрд. тенге).

Таблица 3 – Структура страховых выплат

Страховые выплаты	01.01.2018		01.01.2019		Изменение, в %
	млрд. тенге	%	млрд. тенге	%	
Всего, из них:	73	100%	71	100%	-3%
Обязательное страхование	29	40%	27	38%	-7%
Добровольное личное страхование	32	44%	30	42%	-7%
Добровольное имущественное страхование	12	16%	14	20%	15%

Источник: статистические данные с сайта НБРК

Общий объем страховых выплат за 2018 год составил порядка 71 млрд. тенге,

что на 3% меньше аналогичного показателя за 2017 год.

В таблице 4 предоставлена финансовая информация по ТОП-10 страховым

организациям по состоянию на 01.01.2019г.

Таблица 4 – Финансовые показатели ТОП-10 страховых организаций по итогам 2018 года в млрд. тенге.

№	Наименование страховой (перестраховочной) организации	Активы	Уставный капитал	Нераспределенный доход (непокрытый убыток) отчетного периода	Страховые премии	Чистая сумма страховых премий	Расходы по осуществлению страховых выплат	Чистые расходы по осуществлению страховых выплат
1	АО «СК «Евразия»	251	99	33	69	64	33	31
2	АО «ДК Народного Банка Казахстана по страхованию жизни «Халык-Life»	145	12	4	51	42	5	4
3	АО «ДСК Народного банка Казахстана «Халык»	115	25	3	45	21	10	10
4	АО «СК «Виктория»	94	2	8	5	5	1	1
5	АО «КСЖ «НОМАД LIFE»	93	2	5	39	38	5	5
6	АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»	49	37	2	3	2	0	0
7	АО «СК «Казакхмыс»	40	4	3	31	3	1	0
8	АО «КСЖ «Государственная аннуитетная компания»	37	4	1	4	2	2	2
9	АО «КСЖ «Standard Life»	29	3	1	9	8	2	1
10	АО «СК «НОМАД Иншуранс»	24	4	3	21	19	4	4

Источник: статистические данные с сайта НБРК

Лидером страхового рынка по итогам 2018 года по праву является АО «СК «Евразия».

На страховом рынке сохраняется очень высокая степень концентрации, о

чем свидетельствуют следующие показатели:

- Доля первой десятки страховых компаний в совокупных активах составила 83,7%;
- Доля первой десятки страховых компаний в совокупном собственном капитале составила 81,5%;
- Доля первой десятки страховых компаний в совокупных страховых премиях составила 71,8%;
- Доля первой десятки страховых компаний в совокупных страховых выплатах составила 66,2%.

При оценке доходности страхового рынка за 2018 год, то необходимо остановиться на следующих показателях рынка:

- Чистая прибыль составила 82 млрд. тенге, что на 51 % выше в сравнении с 2017 годом;
- Коэффициент эффективности использования активов (ROA) – 8,3%;
- Коэффициент рентабельности капитала (ROE) – 18,6%

Основные изменения в сфере страхования, произошедших в 2018-2019 гг.:

- В 2018 году в страховое законодательство Республики Казахстан были внесены изменения и дополнения, касающиеся внедрения онлайн-страхования и вмененного страхования, перехода к обязательному страхованию туристов, расширения полномочий страхового омбудсмана и введения дополнительной гарантии страховых выплат. Данные изменения нацелены на повышение доступности и качества страховых услуг, снижение стоимости страховых услуг для населения и бизнеса, а также на защиту прав потребителей страховых услуг.

- С 1 января 2019 года у клиентов страховых компаний появилась возможность заключать договоры страхования в электронном виде через интернет-ресурсы страховых компаний. Теперь нет необходимости посещать офисы страховых компаний, а также пользоваться услугами посредников. Достаточно иметь доступ в Интернет с компьютера, планшета или мобильного устройства. Возможность заключения электронных полисов вводится по всем видам обязательного и добровольного

страхования. С введением онлайн-страхования исключается обращение бумажных полисов по договорам обязательного страхования. К примеру, водителям транспортных средств не понадобится носить с собой бумажный страховой полис для подтверждения наличия страховой защиты, так как данную информацию сотрудники дорожной полиции могут получить путем направления электронного запроса в Единую страховую базу данных.

- Онлайн-страхование поможет решить проблему по повышению географической доступности страховых услуг для жителей отдаленных регионов, где не присутствует офис страховой компании.

Внедрение онлайн-страхования позволит снизить расходы страховых компаний по заключению договоров страхования в виде выплат комиссионных вознаграждений страховым агентам (посредникам), что повлечет за собой уменьшение конечной стоимости страхового полиса для населения. Страховые компании вправе предоставить скидку до 10% при заключении договоров обязательного страхования гражданско-правовой ответственности владельцев транспортных средств в электронной форме.

При обязательном страховании все основные условия страхования прямо установлены в отдельных законодательных актах. Такой подход к страхованию удобен при стандартных и массовых видах страхования. В некоторых видах страхования необходим индивидуальный подход к клиенту и его рискам, требуется гибкость. Введение вмененного страхования позволит как страховой компании, так и её клиенту предусмотреть договором гибкие условия страхования.

Вмененное страхование – это страхование, которое является обязательным для отдельных профессий, но его условия определяются договором между страховой компанией и ее клиентом, а не прямо законом. Определив четкий список рисков можно установить оптимальную цену страхования для клиентов.

Изменения в страховом законодательстве также коснулись подходов к страхованию туристов, выезжающих за

рубеж. В частности, произошел переход от страхования гражданско-правовой ответственности туроператора к страхованию жизни и здоровья самих туристов. Туроператор при реализации турпакета обязан выдать туристу страховой полис (сертификат). В нем будут указаны контактные данные международных компаний, организующих в круглосуточном режиме медицинскую помощь за рубежом. При наступлении страхового случая за рубежом турист напрямую обращается в медицинскую организацию и не несет расходов по оплате медицинских услуг, экстренной медицинской помощи и репатриации. Эти расходы покрывает страховая компания через международную компанию, организующую помощь туристу.

В страховой сфере Республики Казахстан существует институт страхового омбудсмена, который является независимым в своей деятельности физическим лицом, осуществляющим урегулирование разногласий между страховыми организациями и их клиентами. С 1 января 2019 года полномочия страхового омбудсмена будут распространены на все виды страхования. До внесения изменений в законодательство полномочия омбудсмена распространялись только на страхование ответственности автовладельцев.

Теперь клиенты страховых компаний смогут по любому виду страхования обратиться к страховому омбудсмену за защитой в случае несогласия с размером страховой выплаты. Страховой омбудсман будет рассматривать споры физических лиц и малых предприятий. Суммы споров ограничены в размере до 10 тысяч месячных расчетных показателей или 25 миллионов тенге.

Также с 2003 года в Республике Казахстан существует Фонд гарантирования страховых выплат, созданный с целью защиты прав и интересов потребителей страховых услуг.

До вступления в силу изменений и дополнений в страховое законодательство к гарантируемым видам страхования относились обязательные классы страхования гражданско-правовой ответственности владельцев транспортных средств, перевозчика перед пассажирами, туроператора и турагента.

Начиная с 2019 года Фондом дополнительно гарантируются страховые выплаты по пенсионным аннуитетам и аннуитетам работников, потерявших трудоспособность. Данные виды страхования жизни относятся к социально-значимым.

Фонд будет обеспечивать непрерывность и своевременность выплат по действующим договорам аннуитетного страхования, осуществление уплаты страховой премии по договору аннуитета, заключенного в случае установления либо продления степени утраты профессиональной трудоспособности работника. Гарантия будет действовать в транзитный период ликвидации страховой компании до передачи всех обязательств другой страховой компании.

Страховой рынок Республики Казахстан имеет потенциал для роста и качественного развития. Показатели состояния страхового рынка свидетельствуют о том, что в Казахстане заложены основы национального страхования, рынок находится в стадии развития, уровень которого существенно отстает как по количественным показателям, так и по уровню развития страховой культуры от развитых стран мира.

Источники:

1. Официальный сайт Национального Банка Республики Казахстан www.nationalbank.kz
2. Обзор страхового рынка АФК, 2018 год;
3. Закон РК «О страховой деятельности»;
4. Исследования «Фичт Рейтингз».

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, финансовое состояние, анализ, оценка предприятия;

Для оценки устойчивости финансового состояния компании используется целая система показателей, характеризующих изменения:

- структуры капитала компании по его размещению и источникам образования;
- эффективности и интенсивности его использования;
- платежеспособности и кредитоспособности компании;
- запаса его финансовой устойчивости [1, с.43].

Анализ финансового состояния компании основывается главным образом на относительных показателях, так как абсо-

лютные показатели баланса в условиях инфляции практически невозможно привести в сопоставимый вид [2, с.3]. Относительные показатели анализируемой компании можно сравнивать:

- с общепринятыми нормами для оценки степени риска и прогнозирования возможности банкротства;
- с аналогичными данными других компаний, что позволяет выявить сильные и слабые стороны компании и его возможности;
- с аналогичными данными за предыдущие годы для изучения тенденций улучшения или ухудшения финансового состояния компании (рисунок 1).

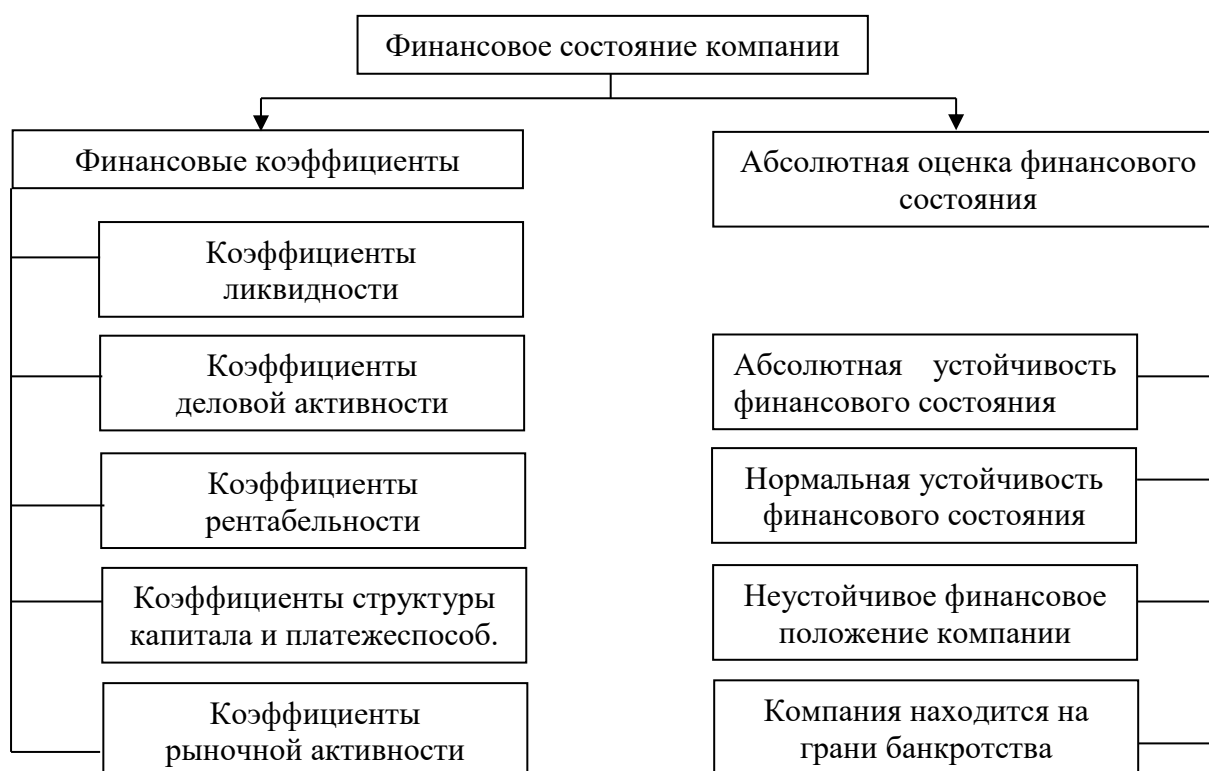


Рисунок 1 - Показатели финансово-экономического состояния компании[3]

Анализом финансового состояния занимаются не только руководители и соответствующие службы компании, но и его учредители, инвесторы с целью изучения эффективности использования ресурсов, банки для оценки условий кредитования и определения степени риска, поставщики для своевременного получения платежей, налоговые инспекции для выполнения плана поступления средств в бюджет и т.д. В соответствии с этим, финансовый анализ делится: на внутренний и внешний [4, с.4]. Внутренний анализ проводится службами компании, и его результаты используются для планирования, контроля и прогнозирования финансового состояния компании [5, с.22]. Его цель - установить планомерное поступление денежных средств и разме-

стить собственные и заемные средства таким образом, чтобы обеспечить нормальное функционирование компании, получение максимума прибыли и исключение банкротства.

Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе публикуемой отчетности. Его цель - установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить свои риски от потерь. Основными источниками информации для анализа финансового состояния компании служат отчетный бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет об изменениях в собственном капитале [6, с.29]. Как известно, между статьями актива и пассива баланса существует тесная взаимосвязь.

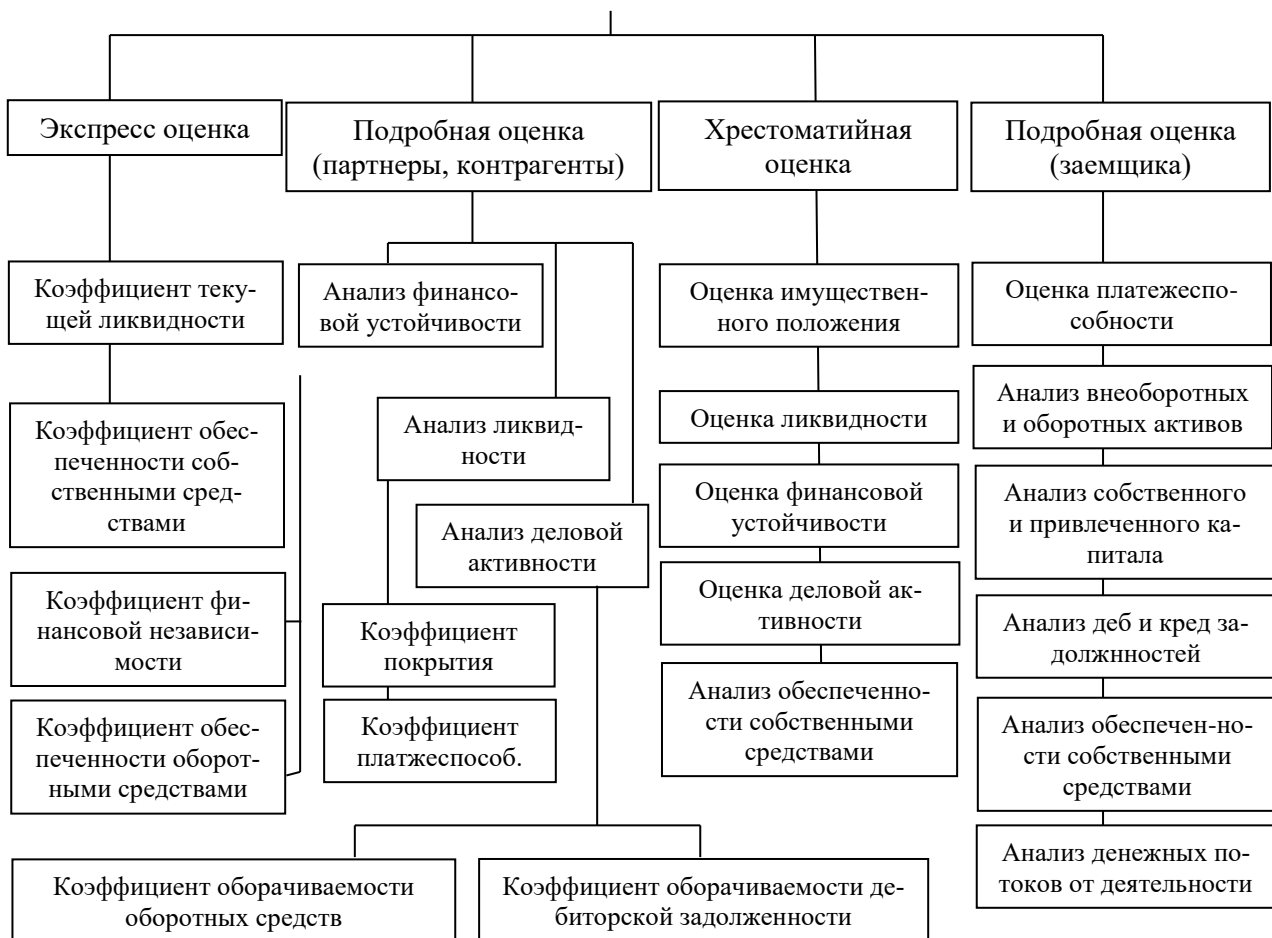


Рисунок 2 - Методики оценки финансового состояния компании [7]

Каждая статья актива баланса имеет свои источники финансирования. Источни-

ком финансирования долгосрочных активов, как правило, является собственный капитал и долгосрочные заемные средства.

Не исключаются случаи формирования долгосрочных активов и за счет кредитов банка.

Текущие активы образуются как за счет собственного капитала, так и за счет краткосрочных заемных средств. Желательно, чтобы наполовину они были сформированы за счет собственного, а наполовину - за счет заемного капитала. Тогда обеспечивается гарантия погашения внешнего долга [8, с.13].

В ходе оценки финансового состояния компании рассчитывается также структура распределения собственного капитала, а именно доля собственного оборотного капитала и доля собственного основного капитала в общей его сумме (рисунок 2).

Одним из показателей, характеризующих финансовое состояние компании, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства. Анализ платежеспособности необходим не только для компании с целью оценки и прогнозирования финансов си деятельности, но и для внешних инвесторов. Прежде чем выдавать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заемщика [9, с.18].

То же должны сделать и компании, которые хотят вступить в экономические отношения друг с другом. Особенно важно знать о финансовых возможностях партнера, если возникает вопрос о предоставлении ему коммерческого кредита или отсрочки платежа. Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, т.е. времени, необходимого для превращения их в денежную наличность. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность, и в тоже время ликвидность характеризует не только текущее состояние расчетов, но и перспективу [10, с.29].

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения. Наиболее мобильной частью ликвидных

средств являются деньги и краткосрочные финансовые вложения. Ко второй группе относятся готовая продукция, отгруженные товары и дебиторская задолженность (рисунок 3).

Ликвидность этой группы текущих активов зависит от своевременности отгрузки продукции, оформления банковских документов, скорости платежного документооборота в банках, от спроса на продукцию, ее конкурентоспособности, платежеспособности покупателей, форм расчетов и др. Значительно больший срок понадобится для превращения производственных запасов и незавершенного производства в готовую продукцию, а затем в денежную наличность [11, с.34]. Поэтому они отнесены к третьей группе:

Соответственно на три группы разбиваются и платежные обязательства компании:

- задолженность, сроки оплаты которой уже наступили:

- задолженность, которую следует погасить в ближайшее время:

- долгосрочная задолженность [12, с.61].

Чтобы определить текущую платежеспособность, необходимо ликвидные средства первой группы сравнить с платежными обязательствами этой же группы. Идеальный вариант, если коэффициент будет составлять единицу или немного больше. По данным баланса этот показатель можно рассчитать только один раз в месяц или квартал. Компании же производят расчеты с кредиторами каждый день. Поэтому, для оперативного анализа текущей платежеспособности, ежедневного контроля за поступлением средств от продажи продукции, от погашения дебиторской задолженности и прочими поступлениями денежных средств, а также для контроля за выполнением платежных обязательств перед поставщиками и прочими кредиторами составляется платежный календарь, в котором с одной стороны, подсчитываются наличные и ожидаемые платежные средства, а с другой стороны, платежные обязательства на этот же период [12, с.157].

Оперативный платежный календарь составляется на основе данных об отгрузке

и реализации продукции, о закупках покупных средств для производства, документов о расчетах по оплате труда, на выдачу авансов работникам, выписок со счетов банков и др. [12, с.153].

Для оценки перспективной платежеспособности рассчитывают следующие показатели ликвидности: абсолютный, промежуточный и общий. Абсолютный

показатель ликвидности определяется отношением ликвидных средств первой группы ко всей сумме краткосрочных долгов компании. Его значение признается достаточным, если он выше 0,25-0.30. Если компания в текущий момент может на 25-30% погасить все свои долги, то его платежеспособность считается нормальной.

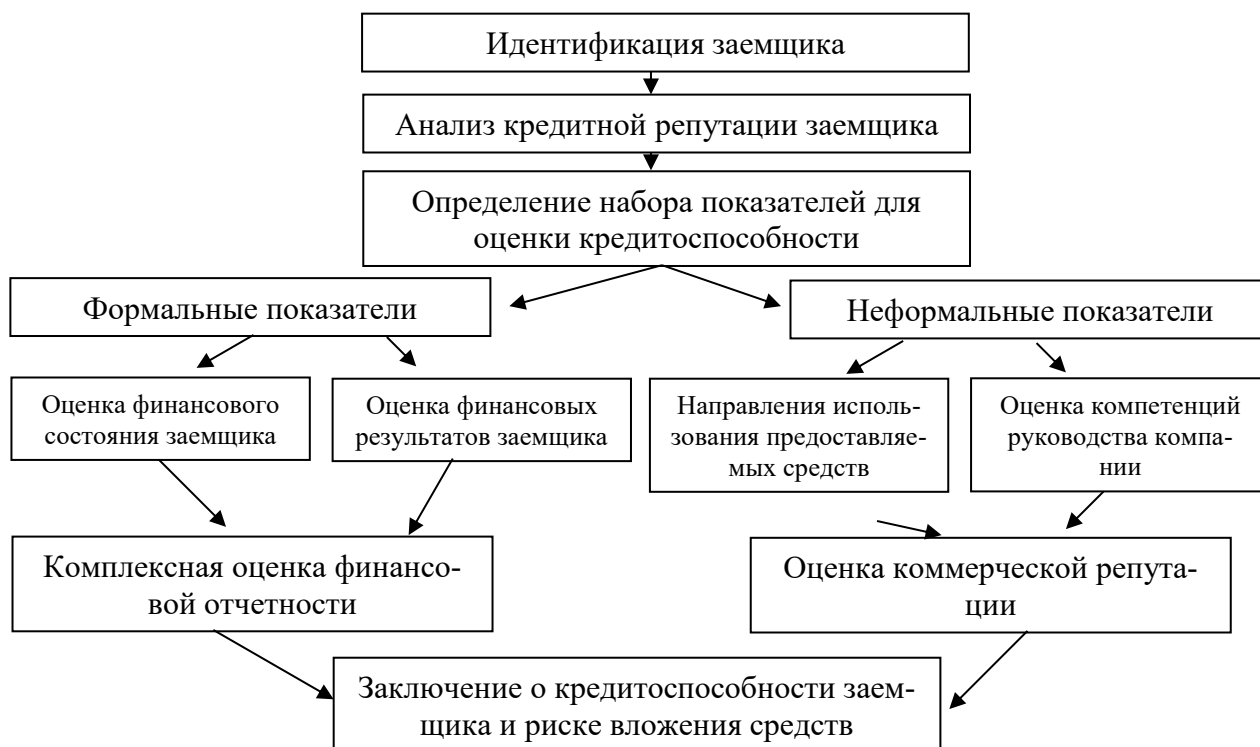


Рисунок 3 - Схема оценки инвестиционной привлекательности компании[13]

Отношение ликвидных средств первых двух групп к общей сумме краткосрочных долгов компании представляет собой промежуточный коэффициент ликвидности. Удовлетворяет обычно соотношение 1:1. Однако оно может оказаться недостаточным, если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. В таких случаях, требуется соотношение 1,5:1.

Однако, если производить расчет общего коэффициента ликвидности по такой схеме, то почти каждое предприятие, накопившее большие материальные запасы, часть которых трудно реализовать, оказывается платежеспособным. Поэтому банки и прочие инвесторы отдают предпочтение

промежуточному коэффициенту ликвидности или как его называют по-другому, коэффициенту критической оценки ликвидности. На основании только этих показателей нельзя безошибочно оценить финансовое состояние компании, так как данный процесс очень сложный, и дать ему полную характеристику двумя-тремя показателями нельзя. Коэффициенты ликвидности - показатели относительные и на протяжении некоторого времени не изменяются, если пропорционально возрастают числитель и знаменатель дроби. Само же финансовое положение за это время может существенно измениться, например, уменьшится прибыль, уровень рентабельности, коэффициент оборачиваемости и др. Поэтому, при определении платежеспособности желательно рассмотреть структуру

всего капитала, включая основной. Если авуары (акции, векселя и прочие ценные бумаги) довольно существенные, котируются на бирже, они могут быть проданы с минимальными потерями. Авуары гарантируют лучшую ликвидность, чем некоторые товары. В такой ситуации предприятию не нужен очень высокий коэффициент ликвидности, поскольку оборотный капитал можно стабилизировать продажей части основного капитала. И еще один показатель ликвидности (коэффициент самофинансирования) - отношение суммы самофинансируемого дохода к общей сумме внутренних и внешних источников финансовых доходов.

Данный коэффициент можно рассылать отношением самофинансируемого дохода к добавленной стоимости. Он показывает степень, с которой предприятие самофинансирует свою деятельность в отношении к созданному капиталу. Можно определить также, сколько самофинансируемого дохода приходится на одного работника компании. Такие показатели в странах запада рассматриваются как одни из лучших критериев определения ликвидности и финансовой независимости компании и могут сравниваться с другими компаниями.

Анализируя состояние платежеспособности компании, необходимо рассматривать причины финансовых затруднений, частоту их образования и продолжительность просроченных долгов. Причинами неплатежеспособности могут быть такие факторы как, невыполнение плана по производству, планы реализации продукции, увеличение себестоимости производства, и соответственно невыполнение плана прибыли, а как результат - недостаток собственных источников самофинансирования компании. Одним из причин ухудшения платежеспособности компании может быть неправильное использование оборотного капитала, неплановое отвлечение средств в дебиторской задолженности, вложение в сверхплановые запасы, или на прочие не предусмотренные планом другие цели, которые временно не имеют источников финансирования.

Платежеспособность компании

очень тесно связана с понятием кредитоспособности. Кредитоспособность компании позволяет не только получить кредит, но и своевременно обеспечить срочность, возвратность и т.д. Рыночные условия и новые формы собственности значительно увеличивает риск невозвращения ссуды, и требует оценки кредитоспособности при заключении кредитных договоров, решении вопросов о возможности и условиях кредитования.

На первом этапе анализа кредитоспособности, банк изучает диагностическую информацию о клиенте. Туда входят аккуратность оплаты счетов кредиторов и других инвесторов, тенденции развития компании, мотивы обращения за ссудой, состав и размер долговых обязательств компании. Информация о составе и размере активов (имущества) компании используется при определении суммы кредита, которая может быть выдана клиенту. Изучение состава активов позволит установить долю высоколиквидных средств, которые можно при необходимости быстро реализовать и превратить в деньги (товары отгруженные, дебиторская задолженность, дефицитные материальные запасы и т.д.).

Второй этап определения кредитоспособности предусматривает оценку финансового состояния заемщика и его устойчивости. Здесь учитываются не только платежеспособность, но и, ряд других показателей уровень рентабельности производства, коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, эффект финансового рычага, наличие собственного оборотного капитала, стабильность выполнения производственных планов, удельный вес задолженности по кредитам в валовом доходе, соотношения темпов роста валовой продукции с темпами роста кредитов банка, суммы и сроки просроченной задолженности по кредитам и др.

При оценке платежеспособности и кредитоспособности компании нужно учитывать, что промежуточный коэффициент ликвидности не должен опускаться ниже 0,5, а общий коэффициент - ниже 1,5. При общем коэффициенте ликвидности < 1 предприятие относится к первому классу, при 1-1.5 ко второму, > 1.5 к третьему

классу. Если компания относится к первому классу, это значит, что банк имеет дело с некредитоспособной компанией. Банк может выдать ему кредит только на особых условиях или под большой процент. По уровню рентабельности к первому классу относятся компании с показателем до 25%. ко второму - 25-30%. третьему классу - свыше 30%.

Для того, чтобы обеспечивать устойчивость финансового состояния, то есть способность своевременно рассчитываться с государством, поставщиками и другими кредиторами, компаниям в существующих условиях приходится прилагать значительные усилия для поддержания своей платежеспособности, ликвидности и кредитоспособности. Но, как известно, их финансовая устойчивость определяется воздействием не только внутренних, но и внешних факторов. Первые из них включают состояние активов компании, их оборачиваемость, структуру источников формирования этих активов, а вторые - государственную бюджетную и налоговую политику, процентную политику, состояние рынка и т.д.

Необходимо учитывать всю массу факторов, воздействующих на финансовую устойчивость предприятий, особенно при выработке подхода к столь специфической процедуре, как банкротство. Неплатежеспособность компании отождествляется в настоящее время в законодательстве с неудовлетворительной структурой баланса. Рекомендуются оценивать структуру баланса по двум показателям: коэффициенту текущей ликвидности и коэффициенту обеспеченности собственными оборотными средствами.

Отношение заемных источников средств к собственным, выражает степень зависимости компании от привлечения заемных источников средств. Если это соотношение значительно (более 60%) и сочетается с замедленной оборачиваемостью оборотных средств (активов), то финансовое состояние компании будет ухудшаться. Текущая ликвидность выражается отношением оборотных активов к краткосрочным обязательствам (пассивам). Оправданное значение этого показателя находится в пре-

делах от 1 до 3. Запасы товарно-материальных ценностей (сырья, материалов, топлива, незавершенного производства и готовой продукции) представляют собой наименее ликвидную часть оборотных активов. Если при определении ликвидности из суммы оборотных активов вычесть эти запасы, то получаемый показатель должен примерно соответствовать. Слишком большой показатель свидетельствует о неэффективном использовании денежных средств.

Самая ликвидная часть оборотных активов - деньги в кассе компании и на его счетах (расчетном, валютном, специальных счетах) в банках. Коэффициент ликвидности, рассчитанный как отношение денежных средств к краткосрочным обязательствам должен составлять 0,2-0,3. Структура баланса считается неудовлетворительной, а компания - неплатежеспособной, если один из этих показателей отклоняется от нормативного значения, то есть если коэффициент текущей ликвидности меньше 2 или коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше 0,1.

Однако данные показатели имеют ряд недостатков. Они, по существу, не характеризуют динамики финансового состояния и платежеспособности компании, так как рассчитываются по балансу на определенную дату - начало и конец данного периода, а потому могут претерпевать значительные изменения в течение этого периода. Именно их неудовлетворительностью объясняется тот факт, что в настоящее время под установленный критерий банкротства по уровню текущей ликвидности подпадает, по некоторым оценкам, не менее 70% промышленных компаний. Следует также иметь в виду, что нормативные значения рассматриваемых показателей не учитывают отраслевую принадлежность и тип производства данной компании. Между тем, эти факторы определяют структуру оборотных средств, их оборачиваемость. Поэтому нормативные значения коэффициента текущей ликвидности должны быть различными для конкретных отраслей и групп компаний.

При определении ликвидности следует также учитывать все обязательства

компании, а не только краткосрочные. Ведь в действительности может иметь место положение, при котором обязательства, отражаемые в балансе как долгосрочные, будут погашаться раньше краткосрочных. В силу этого, показатели, выражающие текущую платежеспособность, следовало бы дополнять показателями общей платежеспособности, выражающими способность компании покрыть все внешние обязательства (как краткосрочные, так и долгосрочные) всем своим имуществом, которое надлежит оценивать по рыночной стоимости.

Общая ликвидность (платежеспособность) должна определяться как отношение стоимости этого имущества к внешним обязательствам (задолженности) данной компании. Причем расчеты всех соответствующих коэффициентов целесообразно производить на базе прогнозов поступлений средств и платежей по данным текущего бухгалтерского учета. В соответствии с постановлением правительства о мерах по реализации законодательства о банкротстве, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составляет 0,1 (его предельно допустимая величина). Однако многие компании не обеспечивают такой величины коэффициента и, следовательно, находятся на грани банкротства. Основным источником формирования оборотных средств предприятий выступает, как правило, не прибыль и другие собственные источники, а кредит - как банковский, так и коммерческий.

Таким образом, собственные источники оборотных средств все в большей степени замещаются заёмными. В результате собственные оборотные средства не участвуют в полном объеме в кругообороте предприятий, а все больше превращаются в источник погашения кредитов. Последние оказывают отрицательное воздействие на такие показатели, как выручка от реализации, себестоимость, прибыль. Несмотря на растущее бремя процентов за кредит, из-за нарастания платежно-расчетного кризиса компании вынуждены вновь и вновь прибегать к помощи кредита, в результате чего собственные источники формирования оборотных средств по существу почти полностью заменяются заёмными.

Следовательно, важной причиной, по которой компании не сохраняют собственных оборотных средств, является их поглощение кредитом. Такое отрицательное воздействие кредита на оборотные средства отягощается и действующим порядком учета реализации продукции по моменту ее отгрузки. Ведь при этом, на суммы временно не состоявшихся платежей за отгруженные товары и других платежей компании (в пенсионный фонд и т.д.) начисляется налог на добавленную стоимость, и, следовательно, возникает потребность в использовании кредита. Это позволяет изымать налоги в бюджет независимо от состояния расчетно-платежных отношений, которые перестают соответствовать финансовому положению компании. При этом использование кредита неоправданно расширяется.

Важным фактором укрепления финансового состояния и улучшения инвестиционной привлекательности компании является взаимосвязанность размеров выдаваемых банками кредитов и наличия товарно-материальных ценностей. Это означает, что предоставление ссуд должно обязательно осуществляться на основе движения материальных оборотных средств в процессе их кругооборота (особенно в тех случаях, когда кредит обеспечивается ценностями, принятыми в залог). При завершении оборота кредитованных ценностей наступает срок погашения задолженности по ссуде. Систематические колебания потребности в оборотных средствах могут быть учтены и удовлетворены именно при помощи кредита.

Таким образом, анализ инвестиционной привлекательности предприятий на основе финансового состояния, как правило, необходим в ситуации расширения имеющегося бизнеса за счёт освоения дополнительных направлений деятельности, а также при организации нового бизнеса. Каждое нововведение в бизнесе, требующее вложений, является инвестиционным проектом (к таковым можно отнести покупку нового оборудования и значительное увеличение объемов сбыта, выход на новые рынки и приобретение стороннего бизнеса). Основным критерием, по которому

отбираются для реализации инвестиционные проекты, является их эффективность: каждое новшество (инвестиционный проект) должно добавлять новую стоимость к

ценности бизнеса в целом. Другими словами, в результате реализации инвестиционного проекта стоимость компании, в результате его финансовой оценки, должна увеличиваться.

Источники:

1. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2005.
2. Шеремет А.Д., Ненашев Е.В. Методика финансового анализа. - М Инфра-М, 2003.
3. Экономика компании. Под ред. Ф.К. Беа. Э. Дитла. М. Швайцера. Пер. с нем. - М.: Инфра-М. 2009.
4. Прибыткова Г. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности как основы разработки инвестиционной политики // Инвестиции. - 2005. - № 3. - С. 3-13.
5. Ендовицкий Д., Бабушкин В. Сущность прямых иностранных инвестиций и характеристики привлекательности хозяйствующих субъектов для иностранных инвесторов [Электронный ресурс] // Инвестиции. - 2008. - № 3.
6. Федорович Т.В. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности компании - цели слияния поглощения и Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 6. - С. 29-31.
7. Северюгин Ю.В. Оценка инвестиционной привлекательности промышленного предприятия: автореф. дис.... канд экон. наук. - Ижевск, 2004. - 32 с.
8. Есипенко И.В. Формирование методики оценки инвестиционной привлекательности компании // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - № 3. - С. 3-13.
9. Ендовицкий Д.А., Бабушкин В.А. Анализ капитализации публичной компании и оценка ее инвестиционной привлекательности // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - № 21. - С. 18-29.
10. Адамайтис Л.А., Агапитова Е.А. Применение сравнительной рейтинговой оценки в анализе инвестиционной привлекательности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - №41. - С. 27-34.
11. Чараева М.В. К вопросу о выборе методики оценки инвестиционной привлекательности предприятия // Финансы и кредит. - 2012. - № 14. - С. 34-40.
12. Волков И.А. Адаптивность аттракторной модели привлечения инвестиционных средств // Дискуссия: журнал научных публикаций. - 2012. - № 1 (19). - С. 61-66.
13. Поляков П.А. Комплексные подходы к оценке инвестиционной привлекательности компаний развивающихся стран на международных рынках // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. - 2012. - № 9.

ВЫХОД КОМПАНИИ НА РЫНОК В2С

Аннотация: успешно развивающееся производственное предприятие, торговая фирма или производитель услуг, заняв определенную нишу, всегда ищет выходы на новые рынки, распространяя свои товары или услуги тем, кто в них нуждается.

Новые рынки - это новые возможности для организации, но для того, чтобы выйти на новый рынок, компании необходимо ответить на ряд вопросов: необходима ли потребителям данная продукция, можно ли сформировать потребность в данной продукции, в каком объеме поставить продукцию, какие мероприятия необходимо осуществлять, чтобы успешно работать на новом рынке. На все данные вопросы возможно ответить, сформировав маркетинговый комплекс мероприятий. Один из вариантов развития организации выступает переход с рынка В2В на рынок В2С. В2С (Business-to-consumer- Бизнес для Потребителя) термин, означающий коммерческие взаимоотношения между частными лицами, так именуемым «конечным» потребителем (consumer); также форма электронной торговли, чья цель - прямые продажи для потребителя (конечного потребителя, физического лица).

Ключевые слова: стратегия продаж, В2С, эффективное развитие, рекламная деятельность, внутренний маркетинг, дерево целей.

В условиях рыночной экономики на смену требованию выпуска как можно большего количества продукции приходит требование - не только произвести продукцию, но и сбыть ее, реализовать. Этот факт означает, что деятельность каждого предприятия должна быть, прежде всего, направлена на удовлетворение нужд и потребностей потребителя.

Актуальность темы заключается в том, что разработка современных маркетинговых технологий востребована на фирмах, которые планируют свое развитие, хотят завоевать и удерживать определенные устойчивые позиции на рынке.

Цель В2С - сделать деятельность организации более прозрачной и облегчить работу с «конечным» потребителем. Стратегия продаж В2С отличается более коротким циклом продаж, эмоциональным принятием решений о покупке и менее тесными взаимоотношениями продавца и покупателя.

Целью данного проекта является изучение практических аспектов выхода компании на рынок В2С. Для того, чтобы достичь цели были определены следующие задачи:

- определить факт не готовности выхода ТОО «Торговый дом Арсенал

Азия Алматы» на рынок В2С, как главная проблема компании;

- обозначить главную причину невозможности расширения своей деятельности;

- разработать рекомендации по вхождению ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы» на рынок В2С;

- найти возможность выхода компании на рынок В2С, при использовании новой маркетинговой стратегии.

Объектом исследования является ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы». Предметом исследования является процесс выхода компании на рынок В2С. При проведении исследования были использованы методы сбора и обработки имеющейся информации, анализирование источников информационных и статистических данных, сравнительный анализ данных по документальным данным ТОО, а также дедуктивный метод при определении результатов и сформированных выводов. Практическое значение проведенного исследования состоит в разработке и внедрении рекомендаций по безопасному вхождению на рынок В2С, минимизации расходов и наибольшим эффектом для компании. Исследование проводилось на примере ТОО «Торговый дом Арсенал

АзияАлматы», предприятие является официальным сертифицированным дилером ведущих производителей тепло и гидро-

изоляционных материалов.

Ключевые показатели компании представлены на рисунке 1.

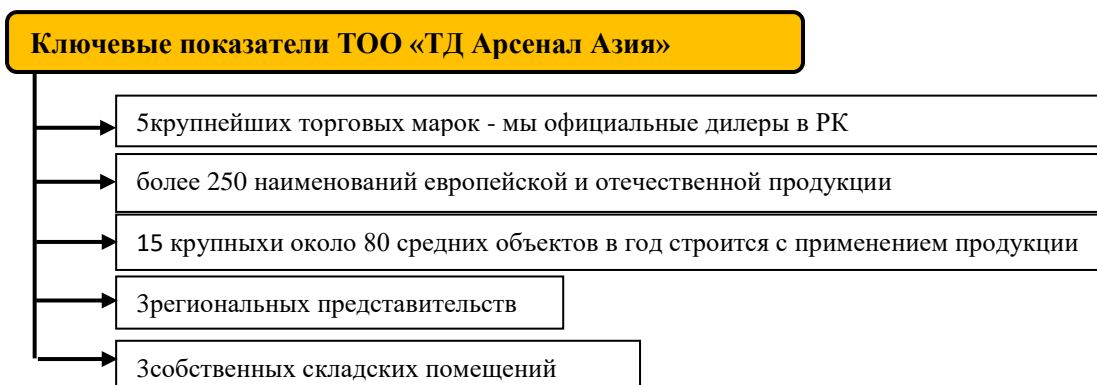


Рисунок 1 - Ключевые показатели ТОО «ТД Арсенал Азия»

Примечание: выполнено автором

Проведение SWOT анализа показало, что:

1) Сильные стороны ТОО: самая главная сильная сторона - профессиональная команда, продукция известных производителей; цены и наличие материала на складах, собственный автопарк; специальные ценовые акции на оптовые заказы; обстановка торговой точки: чистота, дизайн интерьера, размер торговых площадей, качество образцов и др.

2) Слабые стороны ТОО: отсутствие создания индивидуальных условий работы с клиентами; отсутствие программы лояльности; стандартные методы продвижения своего товара; отсутствие маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта.

3) Возможности ТОО: увеличение кол-ва официальных дистрибьюторов других известных брендов; расширение ассортимента групп других компаний; поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на хранение товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы; поиск методов снижения налогового бремени.

4) Угрозы ТОО: изменение предпочтений потребителей в материалах; новые требования к ассортименту магазина; увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж; появление конкурентов, продающих сопо-

ставимый товар или более дешевые товары-заменители и др.

Финансовый анализ итоговых результатов компании позволил нам сделать вывод, что показатели прибыли очень нестабильны.

Для эффективного развития и функционирования компании необходимо иметь четкое представление о том, что представляет из себя маркетинг, и уметь клиентского портфеля, и каким образом это исправить. Неэффективная стратегия по расширению клиентского портфеля компании или отсутствие данной системы как таковой в его деятельности приводят к тому, что остаются невостребованными гибкость и ресурсные возможности различных подсистем ТОО, что, в свою очередь, снижает экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Наблюдаются такие негативные тенденции, как падение объемов продаж. Решением данной проблемы, может являться внедрение новых уровней продаж принципов в деятельность предприятия. В частности, возможны следующие пути решения проблемы:

– разработка стратегии расширения клиентского портфеля предприятия;

– планирование сбытовой деятельности на основе исследований и в соответствии с меняющимися требованиями рынка, освоение новых каналов сбыта, новых рынков;

– развитие коммуникаций, связанных

с продажами (освоение новых каналов рекламы, например, в сети Internet, разработка системы скидок для оптовых покупателей, организация различных акций);

- вхождение в рынок B2C.

Маркетинг ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы» рынка B2C будет характеризоваться тем, что:

- компания ориентировано на взаимодействие с конечным потребителем;

- потребитель покупает товар, удовлетворяющий индивидуальные потребности, принимает решение индивидуально;

- покупатель не является экспертом в товаре;

- помимо рациональной, важное значение имеет эмоциональная составляющая покупки и др.[1].

Для более рационального процесса внедрения B2C в компании необходимо воспользоваться методологией Agile[2, с.254].

Данная методология помогает строить очень гибкие проекты, благодаря непрерывным интеграциям по сбору требований.



Рисунок 2 - Разработка процесса принятия решений по методологии Agile

Примечание - выполнено автором

Ключевыми факторами здесь являются квалификация команды ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы» и специалистов-разработчиков.

Потребуется определить какие именно требования и функционал из первого этапа будут реализованы в первую очередь.

Запустить проект недостаточно. Его надо постоянно развивать и анализировать поведение клиентов с помощью аналитических инструментов Google/Yandex и консолидации информации в CRM. Аналитика и CRM после запуска проекта [3, с.240].

CRM – система управления взаимоотношениями с клиентами. Очень важно понимать что CRM это не какая-то программа. Это модель того, как вы работаете

с клиентами. CRM на самом деле есть в любой компании. Другое дело, что взаимоотношение с клиентами часто не прозрачно и не настроено оптимально.

Рекомендательные методы повышения B2C-продаж в ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы»: необходимо вести грамотную премиальную систему для продавцов, работайте с клиентами, повышая их лояльность, используйте стратегию размещения товара из мерчендайзинга, скидки – как эффективный инструмент в руках мастера [4, с.224], Up-sell и Cross-sell [5, с.384], использовать бонусные и накопительные карты, запускайте промоакции, обещайте гарантии возврата, обмена, рекламная деятельность.

Как мы выяснили ранее, компания

ориентировалась только на оптового покупателя, но в силу того, что финансовые показатели стали менее устойчивыми, а саморазвитие компании находится в стадии стагнации, руководством было принято решение выйти на новый для компании рынок – рынок В2С. Сам процесс вхождения и необходимые стадии процедуры мы уже рассмотрели.

Но теперь остаётся главный вопрос – это необходимая квалификация сотрудников, так как специфика рынков сильно отличается, отличаются подходы к покупателям, методам продаж, PR и многое другое. Для того, чтобы определить уровень квалификации уже работающих сотрудников было принято решение разработать небольшое анкетирование. После проведения анкетирования мы установили, что имеющиеся сотрудники достаточно

много времени тратят на поиски нового клиента, не имеют продолжительных отношений с клиентами, большинство из них не имеет опыта в сфере В2С продаж, и не планирует дальнейшее профессиональное обучение. Своё профессиональное развитие сотрудники оценили выше, чем возможности коллег, таким образом, на наш взгляд личные результаты были преувеличены. Таким образом, было принято решение внести изменения в развитие компании путём введения внутреннего маркетинга. Внедрение внутреннего маркетинга, следует рассматривать как стратегическую задачу компании, которую практически невозможно решить в краткосрочной перспективе. При разработке плана она заключается аспекты, представленные на рисунке 3.

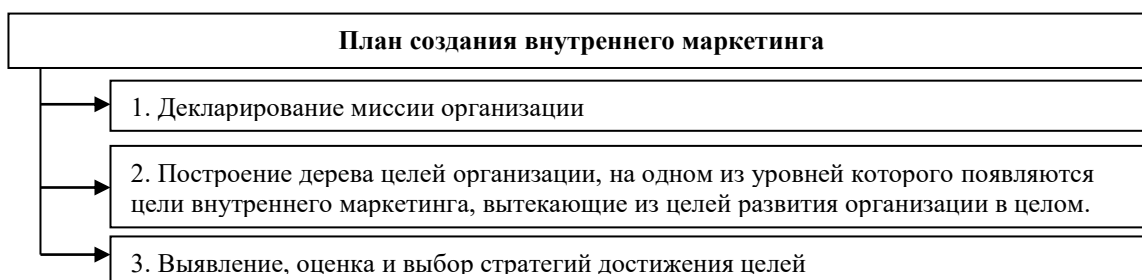


Рисунок 3 – Пункты внедрения внутреннего маркетинга в компании
Примечание - выполнено автором

- 1) Декларирование миссии организации – выход на рынок В2С, с помощью повышения квалификации сотрудников компании.
- 2) Построение дерева целей компании, на одном из уровней которого появляются цели внутреннего маркетинга, вытекающие из целей развития организации в целом, данные представлены на рисунке 4.
- 3) Выявление, оценка и выбор стратегий достижения целей в области повышения квалификации персонала компании.

Таким образом, были получены следующие результаты при внедрении предложенных действий:

Этап 1. Изучены потребности персонала компании.

На формирования данного этапа были предприняты следующие действия:

1. Найм сотрудника в сфере HR менеджмента, для анализа и наблюдения за

сотрудниками в течении месяца. Который был принят в качестве личного помощника руководителя. Для чистоты эксперимента персоналу не сообщалось, что за их трудовой деятельностью ведётся тщательное наблюдение. Сумма расходов составила 125000 тенге – заработная плата наемного сотрудника и 10000 – коммерческих расходов для исследования. По итогам прохождения собеседования 6 сотрудников из 7 ответили, что частично пользуются каждым из 14 предложенных выше аспектов положительной трудовой деятельности.

Этап 2. Оценить трудовые способности сотрудников. В результате внедрённого действия был уволен один сотрудник, на его место было принято решение взять ученика.

Этап 3. Внутреннее позиционирование компании. Основные показатели эф-

эффективно внедренного внутреннего маркетинга следующие:

- наличие полноценной обратной связи с сотрудниками компании;
- количество поступивших предложений по усовершенствованию бизнес-процессов;
- новые идеи для продвижения компании на рынке.

Этап 4. Повышение квалификации уже работающих сотрудников проходило в два этапа:

- общее развитие профессиональных навыков в сфере продаж: тренинг «Эффективные продажи» на коллектив, сумма расходов составила – 55000 тенге;
- обучение «Аспекты внедрения на новые рынки (рынок B2C), сумма расходов составила 105000 тенге. Таким образом,

после внедрения, производительность сотрудников увеличилась на 30% (данный процент был выявлен исходя из того, что одного сотрудника полностью освободили для проведения исследования запросов клиентов и составления нового расширенного ассортимента), а также с учётом того, что у компании появилось два крупных оптового закупщика.

Этап 5. Найм начальника отдела, как руководителя и наставника. Так как ранее коллектив компании не осуществлял деятельность на рынке B2C, то для начала нужен руководитель, который будет полностью посвящать себя общению с остальными сотрудниками, создавать структуру действия для вхождения на новый рынок. Начальная заработная плата сотрудника составляет – 110000 тенге.



Рисунок 4 - Дерево целей ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы»

Примечание - выполнено автором

Также было принято решение использовать методы сфокусированного позиционирования, инструментом которого является PR. В рамках подготовительного этапа выхода на рынок B2C были реализованы следующие мероприятия:

1) Созданы корректировки на корпоративном сайте B2C. В структуре сайта

компания была создана страница для рынка B2C.

2) Разработан текст коммерческого предложения для потенциальных арендодателей (торговые точки и торговые залы) и стратегия их распространения. Статистика первого месяца показала, что на 10 коммерческих предложений приходится

около 5 входящих звонков и 2 заинтересованных арендатора.

3) Проведен пробный маркетинг. С учётом повышенной квалификации сотрудников и формировании новой команды в компании, посредством пробного маркетинга было привлечено 5 проектов (торговых отделов) и они на данный момент развиваются. Клиенты составляют рекомендательные письма для компании и их разместили на сайте. Ссылки на реко-

мендации использовались для привлечения клиентов, при презентации продукции компании. Вся рекламная продукция и консультант имеется в каждой торговой точке.

4) Разработана презентация продукции компании, с учётом расширенного ассортимента. Запуск проекта услуги состоялся в январе 2019 года. В таблице 1 приведена статистика продаж 1-го квартала.

Таблица 1 - Статистика продаж продукции ТОО «Торговый дом Арсенал Азия Алматы» за 1 квартал 2019 года

Месяц	Количество обслуженных клиентов	Сумма, тенге
январь	83	1 280 000
февраль	125	2 450 000
март	152	4 625 000
Итого	360	8 355 000

Цели, поставленные в компании на первый этап были достигнуты, достигнут планируемый уровень дохода от её оказания.

Статистика продаж за первые 3 месяца длительности проекта продемонстрировала следующие слабые стороны:

- так как рекламная деятельность компании только начала набирать обороты, то покупатели розничного рынка ещё мало осведомлены о продукции;

- боязнь сотрудников действовать решительно и инициативно, так как обучение произошло относительно недавно, то персонал ещё чувствует неуверенность в новой сфере продаж;

- на данный момент полностью квалифицированным работником, имеющим опыт работы, является руководитель отде-

ла сбыта и маркетинга, поэтому он пока является единственным инициатором идей и предложений;

- наращивание опыта работы с розничными продажами происходит непосредственно во время осуществления продаж.

На основании выявленных недостатков были разработаны следующие рекомендации по усовершенствованию выхода на рынок B2C:

1) Повышение качества оказания услуги продаж за счет повышения уровня компетенции персонала в сфере рынка B2C, наработки базы контактов потенциальных арендодателей.

2) Продолжение обучения консультантов навыкам продаж в сфере B2C.

Источники:

1. Что такое B2C-продажи, статья электронного журнала «Бизнес». Электронный ресурс: код доступа: <https://zhazhda.biz/base/chto-takoe-b2c-prodazhi>
2. Шиффман С. Золотые правила продаж . - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 254 с.
3. Яновский А. Продажи на максимум . - М.: АСТ, 2019. - 240 с.
4. Манн И.Б. Инструменты маркетинга для отдела продаж. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 224 с.
5. Меркурьева Ю.В. Управленческие решения. - М.: Проспект, 2017. - 384 с.

РАЗВИТИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РК: КРАТКИЙ ОБЗОР И ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ

Ключевые слова: туристическая отрасль, развитие, изменения, тренды, заполняемость.

Туристическая отрасль в последние десятилетия привлекает внимание руководителей многих стран, экономистов-аналитиков, различных исследователей, поскольку эта сфера является той частью экономики, в которой в последнее время очень много стран соревнуются или конкурируют. Этому есть объяснение. Во-первых, с развитием мировой транспортной инфраструктуры и строительной индустрии появляется возможность в организации больших туристических потоков. Это означает, что кроме традиционных доходов от производства товара, появляется и увеличивается доля дохода от услуг в сфере туризма, который вливается в экономику принимающей страны. Во-вторых, вместе с увеличением потока туристов растет узнаваемость страны, а

соответственно увеличивается вероятность инвестиционных вложений в экономику страны.

В это соревнование включился и Казахстан, следуя такому выводу, что чем более развита страна с туристической точки зрения, и чем больше она привлекает мировые финансовые потоки от туристической деятельности, тем лучше. Поэтому в Республике Казахстан очень много внимания уделяется развитию туристической отрасли и создаются экономические и правовые условия для этого развития. Статистика Казахстана последних лет отражает эти изменения.

На рисунке 1 отражены объемы финансового потока в этой сфере или какие обороты формируются на рынке туризма Республики Казахстан.

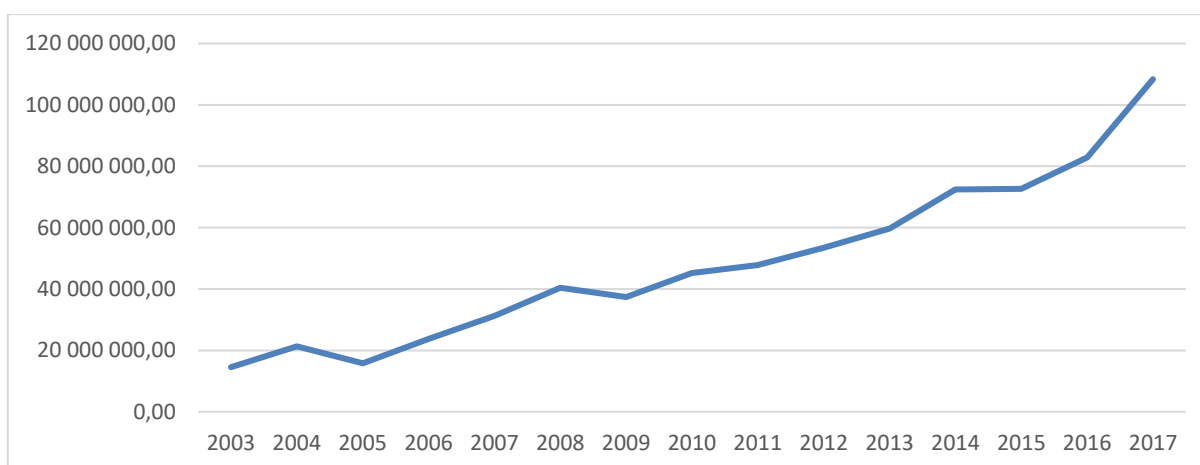


Рисунок 1 –Объем услуг, оказанный местами размещения РК** (тыс.тг.)

Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

Рисунок 1 наглядно показывает рост объемов услуг в денежном выражении, а именно, как быстро

развивается рынок туристических услуг в Республике Казахстан. По данным рисунка 3 можно сделать вывод, что тренд

развития туристических услуг в денежном выражении будет только восходящий, а это означает, что в этой сфере будут расти обороты, и соответственно это будет

привлекать внимание все большее количество инвесторов.

Подтверждение этому росту можно найти в следующем исследовании отрасли, выраженном в натуральных показателях.

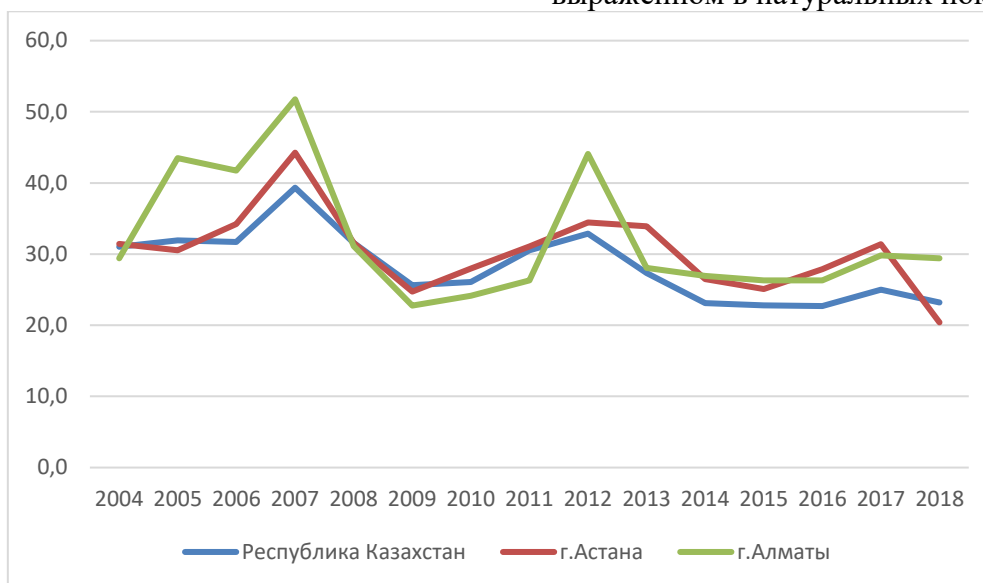


Рисунок 2 –Изменение заполняемости гостиниц по РК, Астане и Алматы (койко-мест), %
Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

Показатели заполняемости гостиниц в экономике могут показать насколько эффективно используются введенные в экономику туризма объекты недвижимости. По показателям заполняемости гостиниц (койко-мест) за 14 лет:

- по Республике Казахстан заполняемость снизилась с 31% до 23% или на 8%;
- по Астане заполняемость, после некоторых колебаний, упала с уровня 31,4% в 2017 году до 20,4% в 2018 году, при том что наивысший процент

заполняемости пришелся на 2007 год 44,3%;

– по Алматы заполняемость после некоторых колебаний не изменилась со значения 29,4%, а наивысший процент заполняемости пришелся также на 2007 год 51,8%.

Принимая во внимание снижение показателя заполняемости по Республике Казахстан за 13 лет, согласно рисунку 2, можно сделать вывод, что снизилось не количество туристов, а увеличилось число гостиничных номеров, что сказалось на показателях заполняемости.



Рисунок 3 –Изменение количества номеров в местах размещения по РК, Астана и Алматы

Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

Согласно рисунка 3 можно увидеть как меняется количество номеров в Республике Казахстан, городах Астана и Алматы. Идет их неуклонный рост. В Республике Казахстан в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество номеров увеличилось с 11.000 до 65.000 номеров, т.е. произошло почти 6-кратное увеличение. В Астане, в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество номеров

выросло с 928 до 8 тысяч номеров, т.е. можно увидеть почти 8-кратное увеличение. В Алматы в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество номеров выросло с 3.000 до 9.000 номеров, т.е. произошло почти 3-кратное увеличение.

Так, количество номеров в местах размещения по РК показывает тренд увеличения, что объясняет снижение показателей заполняемости гостиниц.

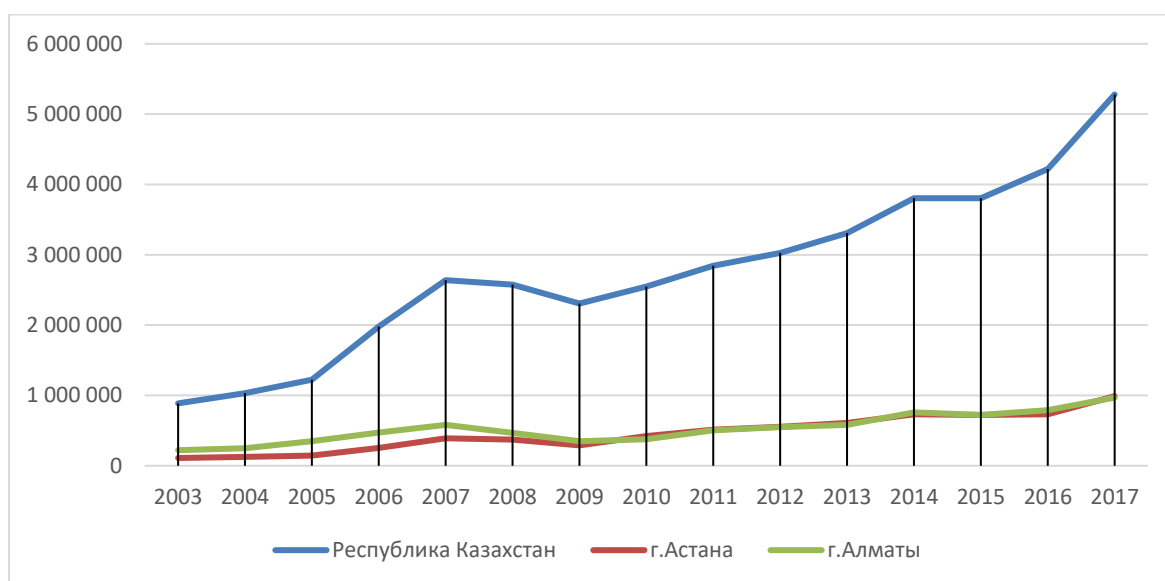


Рисунок 4 –Изменение количества обслуженных посетителей в местах размещения по РК, Астана и Алматы

Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

Данные рисунка 4 демонстрируют изменение количества обслуженных посетителей в местах размещения в Республике Казахстан, городах Астана и Алматы. Наблюдается рост количества обслуженных посетителей в местах размещения, хотя и с колебаниями. В Республике Казахстан в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество обслуженных посетителей в местах размещения выросло с 887 493 до 5 279 406 посетителей, т.е. произошло почти 6-кратное увеличение. В Астане, в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество обслуженных посетителей выросло с 110 527 до 989 205 посетителей, т.е. произошло почти 9-кратное увеличение. В Алматы в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество обслуженных

посетителей выросло с 221 472 до 969 861 посетителей, т.е. можно наблюдать более, чем 4,5-кратное увеличение.

Можно отметить, что рост предложения (количества номеров) соответствует росту спроса (количеству посетителей), а это означает, что в туристический бизнес вовлекается все большее количество предпринимателей, которые строят гостиницы или так называемые места размещения.

Далее представлен показатель единовременной вместимости. Данный показатель представляется значимым для страны при проведении масштабных международных мероприятий, таких как: ЕХРО, крупные спортивные мероприятия.



Рисунок 5 –Изменение количества единовременной вместимости (койко-мест) мест размещения по РК, городам Астана и Алматы

Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

По данному рисунку можно увидеть как изменяется единовременная вместимость в Республике Казахстан, городах Астана и Алматы. Так, в Республике Казахстан наблюдается рост единовременной вместимости за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) с 22 172 до 152 601 единовременной вместимости, т.е. почти 7 кратное увеличение. В Астане, за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) количество единовременной вместимости выросло с 1 758 до 14 917 единовременной вместимости, т.е. произошло почти 7-кратное увеличение. В Алматы в целом за 14 лет (с 2003 по 2017 гг.) единовременная

вместимость выросла с 5 562 до 15 456 койко-суток, т.е. очевидно более 4-х кратное увеличение. Учитывая вышеназванные параметры, можно отметить, что показатели единовременной вместимости выросли.

По данным Постановления Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан до 2023 года» от 30 июня 2017 года № 406 видна следующая картина структуры обслуженных посетителей по категориям мест размещения [2].



Рисунок 6 –Структура обслуженных посетителей по категориям мест размещения в 2017 г.

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

По данным рисунка 6 можно отметить высокую долю столицы Республики Казахстан в туристической сфере.

Данные показатели демонстрируют увеличение динамики перемещений казахстанских граждан внутри страны и как следствие рост их мобильности.

Таким образом, можно отметить, что иностранные граждане стали намного чаще посещать Казахстан. В тоже время, несмотря на все увеличивающиеся (растущие) тренды туристической отрасли РК, тем не менее имеются и проблемы развития (рисунок 7).

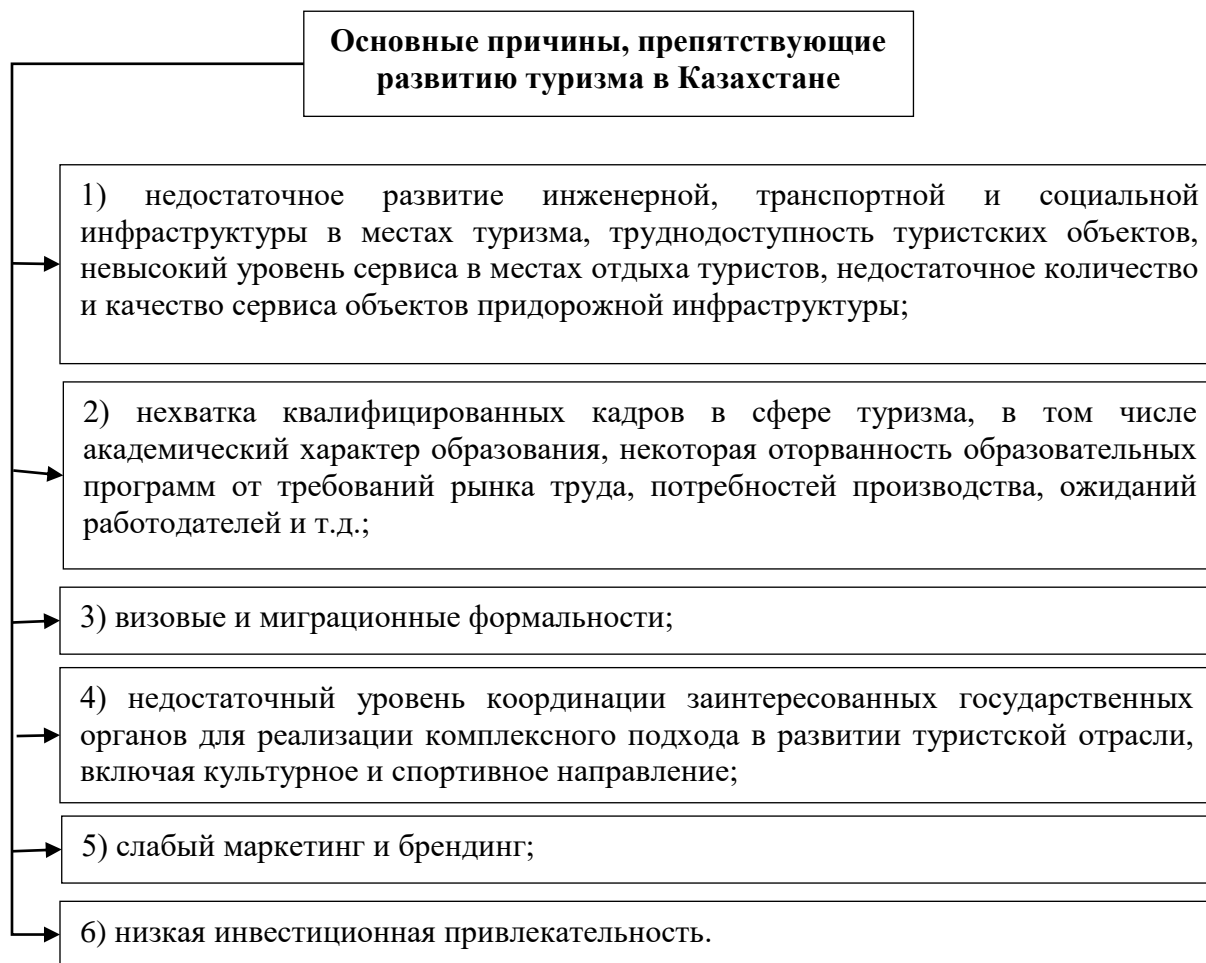


Рисунок 7 –Основные причины, препятствующие развитию туризма в Республике Казахстан
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

В целом можно сделать следующий вывод: казахстанская туристическая отрасль сильно развилась за последние 14 лет, можно сказать, что в 5-7 раз выросли материальные условия для принятия гостей из-за рубежа. Такое развитие туристического рынка позволяет Казахстану привлекать туристов со всего мира и тем самым заявить о себе в

конкурентной борьбе за определенную долю в мировом потоке туристических финансовых ресурсов. Такой бурный рост становится привлекательным для инвесторов и может привлечь из мировой экономики инвестиционные финансовые ресурсы, которые могут послужить дополнительным толчком в развитии туристического рынка Казахстана.

Источники:

1. Данные Комитета по статистике МНЭ РК / <http://stat.gov.kz>
2. Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан до 2023 года» от 30 июня 2017 года № 406

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ СБЕРЕЖЕНИЙ НАСЕЛЕНИЯ НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК:
НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

Аннотация. В статье рассмотрены некоторые теоретические и практические аспекты привлечения сбережений населения на фондовый рынок.

Автором проводится анализ теоретических воззрений различных исследователей по определению категории «сбережения». Автор приходит к выводу, что однозначного и единообразного подхода к данному определению до сих пор не выработано, что приводит к сложности изучения, но одновременно и доказывает значимость такого исследования.

Также автор статьи выделяет факторы, затрудняющие процесс привлечения сбережений населения, указывая на то, что следует уделить внимание такой форме привлечения сбережений населения на фондовый рынок, как IPO. Так, население, как участники IPO, владея акциями приобретают возможность получать прибыль за счет развития и роста компании, и это происходит как при ежегодных выплатах с прибыли – дивидендов, так и за счет увеличения цен на акции.

Ключевые слова. Сбережения населения, привлечение, акции, фондовый рынок, капитал.

Увеличение объемов сбережений населения, их распределение, организация социально-экономической структуры и то, насколько они эффективно используются в сложившейся рыночной экономике, все эти факторы играют большую роль в системе производственного процесса всех отраслей экономики, а также являются определяющим направлением вектором инвестиционного процесса, индикатором масштабов и состава спроса и предложения, и имеют свое влияние на экономическое развитие, в том числе и ситуацию с появлениями и преодолениями кризисов. По мере развития финансового рынка на передовое место выходят ценные бумаги в деле формирования и использования сбережений. Фондовый рынок выступает значимым механизмом по трансформации сбережений населения в инвестиции. Также большое значение имеет то, каким образом он функционирует, так как это определено отражается на сохранении и увеличении сбережений, качестве жизни населения страны и, как следствие, улучшении социально-экономического климата в государстве.

Категория сбережений была и остается актуальной в экономической теории, так как материальные интересы всех слое-

вобщества находятся во взаимосвязи, когда встает вопрос сбережений, исходя из того, что они участвуют в решении многих социально-экономических вопросов.

Фондовый рынок, как известно, представляет собой очень значимую, но в тоже время не единственную область экономики, где сбережения выражены в виде инвестиций. Так, на рынке ценных бумаг сбережения, принадлежащие самым разным общественным слоям являются капиталом, то есть той стоимостью, которой оценивают приобретенные собственниками ценные бумаги. Доход от которых приходит в виде дивидендов или разницы их курсовой стоимости. При этом можно объективно увидеть два кругооборота капитала: первый – это реальный, который представляет вложенные средства в ценные бумаги и второй – оборот промышленного капитала. Учитывая это, можно утверждать, что привлечение сбережений населения на фондовый рынок в данном контексте представляет собой очень специальный процесс как по форме, так и по механизмам, посредством которых происходит превращение сбережений в инвестиции.

В научных источниках отсутствует единообразный подход к понятию «сбере-

жения», то есть одного определения данного термина не существует, что создает определенные сложности в исследовании понятийного аппарата, но в тоже время указывает на важность проводимой работы.

Поэтому термин «сбережения» делят условно на сбережения населения (домашних хозяйств), корпораций и государства. Данное исследование фокусирует свое внимание на сбережениях населения, так как, учитывая современные реалии, данный вид сбережений составляет наибольшую инвестиционную базу, если оценивать по параметрам объема.

Следует обратить внимание на наиболее распространенные определения этой категории. Так, например, Н.Р. Геронина дает определение сбережениям как «части денежного дохода, которая остается после совершения всех текущих потребительских расходов» [1, с.26]. многие другие авторы придерживаются аналогичной точки зрения:

Г.С. Панова полагает, что под сбережениями нужно понимать «разность между доходами и потреблением» [2, с.53].

Г.Ф. Еремеева и Г.С. Ткаченко утверждают, что «сбережениями выступают определенные накопления денежных сумм, которые представляют какую-то часть от трудовых доходов. И сделаны данные накопления индивидуально» [3, с.14].

И.С. Цыденова под сбережениями понимает «часть бюджета домашних хозяйств, которая остается после всех произведенных выплат» [4, с.34].

Е.Ю. Швидкосчитает, что сбережения «это та часть денежных доходов, которую не вкладывают в счет оплаты потребления, то есть на продолжение жизни, а откладывают в целях накопления. Поэтому данная часть является разницей между доходом и потребительскими расходами» [5, с.126-130].

Следует добавить, что все вышенаписанные определения являются схожими в той части, что сбережения выступают простой арифметической разницей между доходами и расходами. Значит все вышеназванные авторы полагают, что сбереже-

ния представляют собой случайную величину, находящуюся в прямой зависимости от потребительского уровня. При этом, становится очевидным, что именно домашнее хозяйство является индикатором уровня своего потребления, но потребленная часть не может стать сбережением.

Что касается современных определений, то в них уже учитывается разнообразие источников получения дохода. Так, например, если соотнести указанные определения с казахстанской действительностью, то становится очевидным, что они не в полной мере отражают экономические условия нынешнего Казахстана. Надо отметить, что это несколько ошибочное представление выделять только одну функцию (потребление). Современные реалии указывают на то, что данное не отвечает роли сбережений. При этом значительное время сбережения населения не воспринимались серьезно, то есть к ним не было отношения как к ресурсной составляющей инвестиций в государстве. Поэтому все работы в основном рассматривали сбережения с позиции социальной их роли. И лишь в последние два десятилетия появились работы, которые стали исследовать сбережения с точки зрения инвестиций, что послужило появлению нового подхода для казахстанской экономики.

В этой связи, сбережения населения можно определить как часть экономического потенциала социально-экономической системы. Также они выступают своеобразным резервом долгосрочных средств. При этом данные средства создаются домашними хозяйствами и аккумулируются специально для того, чтобы в будущем на них можно было бы удовлетворить возникающие потребности. Более того, данные сбережения могут быть использованы как инвестиции.

Несмотря на то что современный фондовый рынок Казахстана находится в постоянном развитии, а также создается и разрабатывается значительное число программ для частных инвесторов, тем не менее наибольшая составляющая сбережений населения все-таки не организована, более того она скрыта от реальной экономики. Этому, безусловно, способствует эконо-

номическая нестабильность и поэтому накопление и использование сбережений замораживается, то есть все находится в руках у частных инвесторов, которые не торопятся и не желают вкладывать эти средства в производство, а оставляют «на всякий случай» или же активно начинают все это потреблять, несмотря на то, что реальный сектор экономики очень нуждается в этих ресурсах. В этой связи, представляется крайне важным организовать процесс привлечения денежных средств так, чтобы он мог удовлетворять интересам как населения, так и экономике страны в целом.

Так, среди факторов, затрудняющих процесс привлечения сбережений населения, можно отметить следующие:

- низкие и стихийные доходы, которые большей частью покрывают только насущные нужды населения и обязательные выплаты;
- не высокий уровень финансовой грамотности и культуры граждан страны;
- наличие недоверия населения к финансовым институтам и программам, которые занимаются привлечением сбережений граждан в экономику. В настоящее кризисное время это особенно остро стоит;
- недостаточность нормативно-правовой базы;
- слабый уровень защищенности денежных ресурсов населения.

Как уже отмечалось, казахстанский фондовый рынок относится к развивающимся фондовым рынкам (так называемым *emerging markets*). В этой связи, применительно к отечественному рынку следует определить некоторые особенности, которые определяют его в ранг «развивающихся».

- отсутствие равномерной капитализации: все достаточно стихийно.
- рынок РК является высокодоходным, поэтому имеют место риски, нестабильность и зависимость от кризисов.
- отсутствие развитости денежно-финансовой и банковской инфраструктуры, что сочетается со значительным участием государства на рынке кредитования.
- рынок РК характеризуется низкой капитализацией рынка акций, то есть на рынке имеется только небольшое число предпри-

ятий с котирующимися ценными бумагами.

– наличие значительной зависимости состояния рынка и соответствующего его развития от того, как много приходит (и уходит) в страну и из страны иностранного капитала, а также от масштабов участия нерезидентов.

– внутренний рынок РК узок и слаб и нуждается в поддержке зрелых рынков.

– отсутствие развитого ассортимента рыночных инструментов. Так, например, можно заметить, что срочный рынок, как сегмент отсутствует полностью [6].

Принимая это во внимание, следует уделить внимание такой форме привлечения сбережений населения на фондовый рынок, как IPO. Так, население, как участники IPO, владея акциями смогут извлекать прибыль посредством косвенного участия в развитии компании, причем данное будет происходить при выплатах с прибыли, которые производятся каждый год, а также благодаря росту цен акций.

«Народное IPO» – это возможность перевести (но вначале привлечь) финансовые ресурсы населения в те отрасли национальной экономики, которые нуждаются в этом для своего развития. Эти деньги Национальные компании смогут вложить в свое развитие, провести модернизацию необходимого оборудования, бизнес-процессов и т.д. Сейчас большая часть сбережений населения располагается на депозитах в банке и поэтому совершенно не принимает участия в развитии экономики страны. Поэтому следует указать населению другой (альтернативный) способ для того, чтобы исправить настоящую ситуацию к лучшему. У граждан Казахстана должен быть выбор: воспользоваться депозитами или вложить свои сбережения в акции. Для того, чтобы осуществить свой выбор граждане страны должны иметь представление об отличительных особенностях указанных финансовых инструментах.

«Народное IPO» поможет решить важную задачу – развитие фондового рынка. Активность населения в покупке ценных бумаг привлекает крупных инвесторов, которые приносят на рынок большие

деньги. Это принципиально для казахстанской экономики. Государство с помощью программы распределяет национальные богатства между гражданами страны. Новый финансовый инструмент преумножения капитала, должен поспособствовать росту их благосостояния, а значит росту благосостояния всего государства. Можно сказать, что это своего рода инвестиция в граждан Казахстана.

Программа «Народное IPO» направлена на осуществление постепенного вывода на фондовый рынок акций больших и стабильных государственных компаний. Первым на публичное размещение в 2012 году вышло АО «КазТрансОйл», затем в 2014 г. – АО «KEGOC». До настоящего времени, из всех дочерних и зависимых организаций АО «Самрук-Қазына» публичное размещение акций провели АО «Разведка добыча «КазМунайГаз» (в 2006 г.), АО «Казахтелеком» (в 2006 г.) и АО «Мангистауская распределительная электросетевая компания» (в 2008 г.).

Данную Программу разработали АО «ФНБ «Самрук-Қазына» и Министерство экономического развития и торговли Республики Казахстан.

АО «Казахстанская фондовая биржа» (KASE) – осуществляет техническую, технологическую и информационную (в рамках своих полномочий и возможностей) поддержку Программы.

Согласно комплексного плана приватизации на 2016-2020 годы Фонд «Самрук-Қазына» планирует вывести на IPO/SPO шесть своих крупнейших активов: АО «НАК «Казатомпром», АО «AirAstana», АО «Казахтелеком», АО НК «КазМунайГаз», АО «Казпочта» и АО «НК «ҚазақстанТемірЖолы». Указанные компании на данный момент проводят внутреннюю подготовительную работу, направленную на усиление операционной эффективности и выявление наиболее оптимального периметра для предстоящего IPO [7].

Тем не менее есть и отрицательные результаты проведения IPO. Так, за первые три года в реализации программы «Народное IPO» приняло участие менее 1% насе-

ления. Так, для казахстанского предпринимательства эмиссия акций как способ привлечения частных инвестиций все еще остается менее привлекательной, чем банковские кредиты.

Во-первых, учредители корпораций, как правило, не желают делиться бизнесом, точнее собственностью, что обусловлено особенностью экономической культуры или даже национальным менталитетом.

Во-вторых, у большей части населения нет свободных денежных средств, а те, кто имеет возможность сберегать, редко инвестируют в фондовые ценные бумаги.

Третья причина заключается в высоких рисках инвестирования в акции корпораций обрабатывающих отраслей, связанных с низкой рентабельностью производства.

Четвертая причина – набирающий масштабы экономический кризис снижает котировки фондовых ценных бумаг, что выгодно инвесторам, но опасно для самих эмитентов. Может произойти перераспределение собственности в пользу узкого круга крупных инвесторов, имеющих солидные финансовые ресурсы [8, с.21-22].

Первичное размещение акций – хороший инструмент для рыночного распределения инвестиционных ресурсов экономики, считают известные казахстанские экономисты. Но в Казахстане еще многие годы он не будет популярным ни для компаний, ни для населения. Государство может ускорить процесс повышения интереса к инструментам фондового рынка. Для этого необходимо создать нормативный порядок для функционирования финансовых спекулянтов, различных институциональных инвесторов, которые выступают, с одной стороны, основными покупателями первичной эмиссии акций, а с другой – продавцами фондовых ценных бумаг для индивидуальных инвесторов, а также страховщиками их рисков.

Кроме того, государство должно стимулировать и поддерживать появление и функционирование институциональных инвесторов и финансовых спекулянтов. Учитывая тот факт, что вторичный рынок

несет в себе угрозы надувания финансового пузыря, должны быть строгие нормы и правила, предохраняющие рынок от чрезмерных рисков.

Таким образом, учитывая создавшиеся проблемы в развитии данного вопроса необходимо заметить, что IPO казахстанских компаний, несмотря на все сложности, тем не менее представляется перспективным направлением. На это благотворно влияет значительное количество положительных факторов, такие, например, как политическая стабильность, до-

статочно последовательное развитие экономики, проявление внимания инвесторов к фондовому рынку. Все вместе данные факторы создают позитивную возможность по выводу казахстанского бизнеса на первичный рынок капитала. Принимая это во внимание, становится очевидным, что рынок IPO значительно продвинулся вперед. В пользу этого говорят первичные размещения акций, ставшие настоящим инструментом по привлечению сбережений населения.

Источники:

1. Геронина Н.Р. Сберегательный банк Российской Федерации на рынке денежных сбережений населения. М.: Финансы и статистика, 2012. - 280 с. (С.26)
2. Панова Г.С. Банковское обслуживание частных лиц. М.: Финансы и статистика, 2014. - 162 с.
3. Еремеева Г.Ф., Ткаченко Г.С. Основы сберегательного дела. М.: Финансы, 1976. - 143 с.
4. Цыденова И.С. Сбережения населения и их роль в формировании инновационной экономики: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2016. - 160 с.
5. Швидко Е.Ю. Банки как институты инвестирования сбережений домашних хозяйств // Российское предпринимательство. 2017. № 5. - С. 126-130.
6. Закиров Б. Успешно стартовавшая в Казахстане в 2012 году программа «Народное IPO» значительно повысила интерес населения к инвестициям в акции // Капитал.kz. - 2015
7. Комплексный план приватизации на 2016-2020 гг. // АО «Самрук-Қазына» / [https://sk.kz/documents/2018/booklet_rus_2018%20\(002\).pdf](https://sk.kz/documents/2018/booklet_rus_2018%20(002).pdf)
8. Кажыкен М. Семь нот инвестиционной политики // NationalBusiness/ - 2016. - №3. - С.21-22

КРИПТОВАЛЮТА. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КРИПТОВАЛЮТ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРИПТОВАЛЮТЫ В СТРАНАХ МИРА

Ключевые слова и словосочетания: криптовалюта, биткоин, ICO, майнинг

В истории научных открытий обычно одновременно несколько ученых выдвигают свои теории о научном явлении, так произошло и с криптовалютами. В 1998 году японец Вей Дай описал идеи «b-money» в рассылке шифропанков и подобные идеи предложил Ник Сабо для «bit-gold». Ник Сабо исследовал «задачу византийских генералов»* и модель управления рынком с учетом инфляции.

Термин криптовалюта (cryptocurrency) впервые использовался в 2011-м году в статье журнала «Forbes». Сегодня термин используется повсеместно частными лицами, корпорациями и организациями, которые занимаются вопросами развития уже новой отрасли, под наименованием «криптоэкономика».

Первая криптовалюта Bitcoin появилась в 2009 году, с момента появления и развития сети Bitcoin. На данный момент не установлено точно, кто создатель биткоина под именем Сатоши Накамото определенный человек или группа программистов. Но именно от Сатоши Накамото была проведена первая транзакция и впервые появилась статья о биткоине.

Криптовалюта – это электронные деньги, но при этом ее нельзя приравнять к существующим системам PayPal, Вебмани, Qiwi, Яндекс или денежным средствам на платежных карточках.

Приведем различия криптовалюты от фиатных валют :

Криптовалюта не имеет материального воплощения. Фиатные средства используются в виде бумажных банкнот и монет и в электронном виде. Пользователи криптовалют имеют электронные кошельки - накопители, но необходимо четко

различать QR-коды, физические монеты, кошельки-накопители. Фактически, криптовалюты представляют собой программный код. Использование логотипов криптовалют необходимо для визуального отличия одной криптовалюты от другой исключительно пользователю.

Децентрализация. В отличие от фиатных средств, криптовалюта не имеет определенного строгой иерархической финансовой структуры, не выпускается определенным банком и не принадлежит ни одной стране мира. Никто не контролирует выпуск и эмиссию криптовалюты. Ограничения для криптовалют связаны с особенностями системы, на которой криптовалюта создана.

Эмиссия. Практически все криптовалюты обладают пределом эмиссии (выпуска в обращение новых монет). В криптовалюте Bitcoin предел эмиссии составляет 21 миллион «монет». В некоторых валютах, например PPC и NVC ограничений по эмиссии нет.

Анонимность. При работе с криптовалютами невозможно идентифицировать личность, каждый участник является анонимным и обладает набором знаков в кошельке –накопителе. При этом в любой фиатной системе с любой электронной платежной системой, например Вебмани, Qiwi, PayPal необходимо указывать личные данные.

Глобальность. Криптовалюты не ограничены государственными границами стран, ни налоговыми, финансовыми, экономическими регуляторными органами. Криптовалюты могут использоваться любым пользователем в любой точке мира.

Криптовалюты – это явление, которое неизбежно возникло при развитии глобальной сети Интернет.

Прямые транзакции. Особенностью криптовалют является передача денежных средств между участниками напрямую в сети. При этом исключены посредники, и, следовательно, комиссионные издержки при переводах минимальны.

Защищенность. Относительно защиты и безопасности данных можно отметить, что только пользователь имеет пароль к адресу электронного кошелька. Потери криптовалют зафиксированы в основном на биржах, из-за недобросовестности создателей бирж и организацией запланированных атак хакеров. Проблема защищенности и фиатных средств и криптовалют существуют, необходимость минимизировать риски присутствует у всех средств.

Демократичность. Движение криптовалют внутри системы происходит на абсолютно равных условиях, вне зависимости от финансового положения участника и его принадлежности к социальной системе и правого статуса.

Доказанным является факт, что криптовалюта, новый созданный вид финансового и платежного актива, призванный изменить всю мировую валютную финансовую сферу. В основе криптовалюты лежит технология криптографии, то есть, шифрования данных, на данный момент существует несколько открытых наукой способов шифрования.

Основным способом добычи криптовалюты является майнинг (от mining – добывать). Под майнингом предполагается решение криптографических задач различной сложности с использованием мощностей оборудования. Существует еще один способ форджинг – специальная форма майнинга с голосованием и первичная эмиссия (ICO)*.

При майнинге используются вычислительные мощности компьютера и затраты на электроэнергию высокие. Основной целью майнинга является подбор цифровой подписи, закрывающей блок. Как только это происходит, блок закрывается,

майнер получает вознаграждение и начинает формироваться новый блок. Для добычи криптовалют используются мощности процессора (CPU), видеокарт (GPU) или специализированное оборудование (ASIC, FPGA). Майнинг – это один из способов заработка криптовалют.

При майнинге используются разные протоколы:

Proof-of-Work (PoW) – «доказательство работы». Это алгоритм защиты, в котором подлинность транзакций подтверждается через выполнение определенных задач. В PoW – чем выше производительность оборудования, тем больше добывается монет.

Proof-of-Stake (PoS) – «доказательство доли». В качестве ресурса защиты уже используется доля, то есть сама криптовалюта. PoS – это «кредитный» майнинг. Чем больше на кошельке монет, тем больше вознаграждение.

Proof-of-Activity (PoA) – «доказательство активности». Гибридный вариант между PoS и PoW.

Другие, менее распространенные протоколы: Proof-of-Capacity, Proof-of-Burn, Proof-of-Storage.

От алгоритма хеширования зависит выбор оборудования и его мощности, у криптовалюты Bitcoin – алгоритм SHA-256. Алгоритм зависит от производительности оборудования. У криптовалюты Litecoin – алгоритм Scrypt, модифицированный SHA-256, который зависит от оперативной памяти.

Кроме описанного способа, майнинга, существует множество других, более простых способов заработка криптовалют. Рассмотрим некоторые из них:

С помощью специальных созданных программ по раздаче криптовалюты Bitcoin (BTC) и других монет за выполнение мелких задач (веб-серфинг, разгадывание каптчи), именуется термином «краны».

Процесс продвижения рекламы новых ICO-проектов через постинг, репостинг, переводы. Возможность получить бесплатно токены, которые вскоре станут полноценной криптовалютой, данный способ называется «баунти».

Процесс постинга (копирайтинга) – участники сервисов Steemit и Golos получают вознаграждение в виде внутренней криптовалюты. Полученная криптовалюта обменивается на биржах.

Приведем основные типы криптовалют. Самой популярной и самой дорогой валютой является криптовалюта Bitcoin. Биткоин появился в разгар финансового кризиса 2008 года, кризис мировой финансовой системы начался одновременно с банкротством крупнейшего инвестиционного банка Lehman Brothers США. Биткоин в качестве альтернативной платежной системы использовался на фоне падения финансовой системы. Биткоин создан с использованием технологии блокчейн, все первые новые валюты по сути являлись ответвлением первой мировой криптовалюты. Все криптовалюты, кроме биткоина имеют название алткоины.

Биткоин имеет самую обширную сеть и обладает максимальной капитализацией среди валют. Биткоин обладает всеми свойствами криптовалют, не связан с государственными валютами, золотом и не зависит от природных ресурсов. Курс Биткоина зависит от баланса спроса и предложения на рынке. Обладая свойством демократичности и децентрализации переводы осуществляются исключительно между криптокошельками участников сети. Одним из недостатков использования является тот факт, что отмена транзакции невозможна. Проблема решается только путем перевода монет обратно к отправившему участнику.

Биткоин – это инновационная цифровая технология, которая быстро завоевывает популярность во всем мире. Благодаря использованию биткоина миллиарды людей по всему миру, в том числе из разви-

вающих стран получили возможность доступа к глобальной мировой цифровой экономике. Имея доступ к интернет, у любого человека мира вне зависимости от возраста, пола, национальности и местонахождения, появляется возможность создать свой личный кошелек, что фактически означает открыть банковский счет и производить транзакции в биткоинах. Количество потенциальных потребителей составляет 2,5 миллиардов людей в мире по данным 2018 года. Это то, количество людей на данный момент, которые не имеют счета в банке.[1]

В 2011-м году появилась монета Ripple, основанная на системе рукопожатий и отсутствием майнинга. Это была первая самостоятельная криптовалюта, которая не являлась ответвлением биткоина в криптовалютном мире. В 2013 году появились первые ICO-проекты: Mastercoin и NXT. Вся эмиссия криптовалюты NXT изначально была разделена между 73 инвесторами.

В 2015-м году создана платформа Ethereum или эфириум, которая представляет собой среду для создания децентрализованных проектов на базе блокчейна с использованием «смарт-контрактов» с использованием протокола Proof-of-Stake. Впоследствии эта криптовалюта стала второй после Биткоина BTC по максимальной капитализации. Основателем криптовалюты является Виталий Бутерин. Курс Ethereum как и все курсы криптовалют достаточно нестабилен.

В таблице №1 приведены наиболее известные криптовалюты с указанием года выпуска, максимальной эмиссии в долларах США и техническими характеристиками создания (алгоритмом хеширования, протоколом).

Таблица 1 - Виды криптовалют и их основные характеристики

№	Криптовалюта	Год выпуска	Максимальная эмиссия, в долларах США	Протокол	Алгоритм хеширования
1	Bitcoin	2009	21 000 000	PoW	SHA-256
2	Ethereum	2015	90 000 000	PoW - PoS	Ethash
3	Litecoin	2011	84 000 000	PoW	Scrypt
4	Peercoin	2012	Не ограничена	PoW+PoS	SHA-256
5	NXT	2013	1 000 000 000	PoS	-

Общее количество созданных криптовалют в мире в 2019 году составляет 1600 видов криптовалют.

По всему миру операции с криптовалютами проводятся не только на криптобиржах, электронных обменниках и других ресурсов в интернете, но и во многих офлайн-компаниях: супермаркетах, магазинах, сервисных центрах и даже госучреждениях. Так, например, в США известны случаи выдачи зарплаты госслужащим в биткойнах, также к первую криптовалюту принимают к оплате во многих ресторанах, отелях, магазинах в ряде стран мира.

В Соединенных Штатах Америки разработано и применяется законодательное регулирование, разрешена продажа BTC с государственных аукционов, криптовалюта Bitcoin признана имуществом. В конце июля 2017 года Комиссия по биржам и ценным бумагам Соединенных Штатов Америки заявила, что не будет делать различий между ICO и IPO. Все компании, привлекающие средства на блокчейн-платформах, должны будут регистрировать свои сделки. Аналогичное правило действует для криптобирж.

В сентябре 2018 года Комиссия по торговле товарными фьючерсами США признала биткойн и другие виртуальные валюты таким же финансовым инструментом как фьючерсы и нефть, а ранее ряд штатов, например Вашингтон, признали биткойн наравне с обычной валютой. При этом большинство стран так до конца и не определились со своим отношением к изобретению новейшего времени.

19 июня 2019 года социальная мировая компания сеть Facebook представила свою криптовалюту Libra coin, предлагая пользователям возможность совершать

платежи в интернете. Планируется токен привязать не к доллару США, а к ряду различных мировых валют. Мессенджер Telegram планирует запуск криптовалюты GRAM в 2019 году.

В Сингапуре криптовалюта Bitcoin может быть использована в качестве средства платежа, взимается налог как на товары и услуги (GTS). На Виргинских островах к операциям в Bitcoin применяются общие правила налогообложения. В Гонконге Bitcoin признан «виртуальной ценностью», может выступать в качестве оплаты за товары и услуги. В Австралии Bitcoin считается имуществом, правительство опубликовало руководство «Bitcoin для предприятий». В 2013 году ФРГ официально признала криптовалюту расчетной денежной единицей.

В Японии отменен налог на добавленную стоимость при обмене криптовалюты на фиат и обратно. Вместе с фактом, о том, что в стране принято законодательство, признающее криптовалюту в качестве одного из способов оплаты товаров и услуг, это создает условия для бурного развития рынка. Рынок криптовалют Японии является одним из крупнейших в мире. Также стоит отметить, что биткойн банкоматы уже установлены в Германии, Канаде, Швейцарии, Словакии, Чехии, Украине, Венгрии[2].

Также Суд Евросоюза приравнял биткойны и другие криптовалюты к традиционным деньгам. Более того, суд в своем решении от 22 октября 2018 года объявил, что сделки по обмену традиционной валюты на биткойны и другие криптовалюты не должны облагаться налогом на добавочную стоимость (НДС). Европейский суд

(European Court of Justice) — высшая инстанция Суда ЕС, решения которой не могут быть обжалованы.

В России использование биткоина признано незаконным, поскольку закон о Центральном банке запрещает использование в стране иной, кроме рубль, валюты.

В марте 2018 года законопроект «О цифровых финансовых активах», регулирующий статус и использование криптовалют в России, внесен в Госдуму. Законопроект был внесен группой парламентариев под руководством Анатолия Аксакова, главы комитета Госдумы по финансовому рынку. Законопроект закрепляет за криптовалютами и токенами статус цифровых финансовых активов, при этом отказывая им в статусе законного платежного средства. Цифровые активы можно обменивать на рубли или иностранную валюту. Такие сделки смогут осуществлять только специальные операторы — юридические лица, имеющие полномочия осуществлять виды деятельности, перечисленные в законах «О рынке ценных бумаг» и «Об организованных торгах».

Международный финансовый центр «Астана» (МФЦА) созданный по инициативе Первого Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева согласно Конституционному закону о создании

МФЦА от 7 декабря 2015 года в целях формирования центра финансовых услуг международного уровня, привлечения инвестиций в экономику страны, создание среды для инвестирования, развития рынка ценных бумаг разработал регуляторные акты по использованию виртуальных криптовалют.

Появление криптовалют обусловлено необходимостью снижения издержек и обострением конкурентной борьбы кредитных институтов за привлеченные средства, отсутствие необходимостью физического хранения, понижение операционных затрат. Эволюция форм денежных средств постепенно исключает физическую оболочку денег, цифровые технологии понизили операционные затраты. Благодаря этим факторам совокупная стоимость сделок в экономике постепенно снижается, позволяя создать большее количество благ, увеличивая благосостояние. В то же время денежное предложение изменяет равновесное состояние на рынке ссудного процента, понижая процентную ставку и стимулируя производство.

Такие процессы ускоряют экономическое развитие в странах, увеличивая денежное предложение, что открывает новые возможности, как для развития малого бизнеса, так и для экономики в национальном масштабе.

Источники :

1. Пол Винья, Кейси Майкл. Эпоха криптовалют. Как биткоин и блокчейн меняют мировой экономический порядок. — 2017. — 432 с.
2. Научная работа А. Д. Левашенко, И. С. Ермохин Современная криптоэкономика : Международное правовое регулирование – М.

УДК 331

Акулова А.К.

Университет Международного Бизнеса

Егембердиева А.С.,

кандидат юридических наук

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Ключевые слова и словосочетания: инновации, управление персоналом, развитие персонала, организация инновационной деятельности персонала.

Последние десять лет инновации стали важной составляющей во всех сферах деятельности в каждой организации по миру. Необходимо признать, что глобализация, ужесточенная рыночная конкуренция, а также изменения в различных управлениях обязывают компании находить все новые и новые пути увеличения производительности работы. На сегодняшний день, организации все чаще стали вводить программы инновационных нововведений для выполнения данной задачи.

Стоит отметить что в конце XX в. стала очевидной настоящая роль работников как реализации инноваций, так и в создании организации, которая являлась бы конкурентоспособной. Несмотря на этот факт, многие компаний, в том числе и крупные, как и прежде игнорируют всестороннюю оценку эффективности управления персоналом.

Мы считаем, что персонал является существенной движущей силой организации. В связи с этим, творческий потенциал должен быть всячески использован. Из чего можно заключить, изучение инноваций в системе управления персоналом организации, исследование особенностей системы управления персоналом, которые определяют необходимость постоянного внедрения нововведений, разработка решений, направленных на увеличение производительности реализации новых аспектов деятельности сотрудников в организации, представляют большой научный и практический интерес и являются крайне актуальными.

Мы бы хотели провести краткий анализ основных понятий «управления персоналом». Система управления персоналом является обязательной составляющей для функционирования и развития любой организации, она является объективной, так как устанавливается с возникновением самой организации. Являясь, в действительности, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех развития компании. В целях лучшего понимания, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться более эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к функционированию организации.

Проведенный нами анализ определения «Управление персоналом» выявил, что нет комплексного мнения по содержанию данной категории. Так, по мнению Н.В. Суровкина, управление персоналом является системой, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов [1, с.25].

Не стоит забывать, что управление персоналом – прежде всего, научная дисциплина. По мнению В.А. Спивак, управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах,

способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) [2, с.23].

В нашей работе мы будем отталкиваться от определения, данного А.Я. Кибановым, который под управлением персоналом понимает целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку кадровых концепций и стратегии, кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [3, с.93].

Система управления персоналом организации представляет собой организованную совокупность элементов, определяющих, регулирующих и направляющих трудовую жизнь персонала. Ее элементы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, образуя единое целое. Отдельные элементы системы объединены между собой причинно-следственной связью, а все они объединены единой целевой направленностью. Главная цель управления персоналом — эффективное формирование, использование и развитие имеющихся кадров организации и привлечённых впервые.

Одно из наиболее распространённых определений системы управления персоналом звучит следующим образом: система управления персоналом — это совокупность функциональных подсистем общего управления и управления персоналом, объединённых едиными целями и задачами и действующих на основе единых принципов и методов управления персоналом.

По мнению А.Я. Кибанова, система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обосно-

вания, выработки, принятия и реализации управленческих решений [3, с.135].

Как считает Р.Г. Кремнев, система управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но тем не менее содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими для любой организации [4, с.7].

Таким образом, можно отметить, что определение системы управления персоналом достаточно вариативно, в зависимости от того, с какой стороны она рассматривается, в ней выделяются особые ключевые моменты. В нашем случае, необходимо выявить теважнейшие точки в системе управления персоналом, которые в наибольшей степени связаны с возможностями внедрения инноваций в деятельность работников.

Инновационной системой управления персоналом в организации будет такая гибкая система управления персоналом, которая учитывает и формирует потребности в работе кадров, способных разрабатывать, внедрять и широко использовать инновации. Из этого следует, что предпосылки для инновационного пути развития определяются, прежде всего, присутствием специалистов, способных генерировать инновационные идеи. Однако только в условиях развитой рыночной конкурентной среды могут быть реализованы все принципы инновационного развития и управления.

Технологии управления персоналом, которые в наибольшей степени расположены к тому, чтобы принять в себя инновации, могут быть объединены в блоки, выполняющие следующие функции в системе управления персоналом:

- подсистема планирования персонала предполагает предварительную работу по выстраиванию системы инновационной деятельности, она выполняет функции разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализа кадрового потенциала, анализа рынка труда, организации планирования и прогнозирования потребности в персонале;

- подсистема развития персонала включает в себя всю образовательную деятельность как внутри, так и за пределами организации, направленную на профессиональное развитие сотрудников, на формирование у каждого работника личного знания том, что и как они должны делать, чтобы инновация была реализована в организации. В данной подсистеме реализуются обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом;

- подсистема мотивации и стимулирования персонала — выполняет функции управления мотивацией трудовой деятельности, нормирования и тарификация трудового процесса, разработки систем оплаты труда, разработки форм участия персонала в при- былях и капитале, разработки морального поощрения персонала, организации нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. Важнейшее значение в данной области принадлежит материальному стимулированию работников, в первую очередь, системе оплаты труда и премирования, но немаловажное значение в современных условиях приобретают и дополнительные формы мотивации — не денежной и моральной;

- подсистема организации инновационной деятельности персонала реализует установление взаимосвязей и распределение функций между работниками, занятыми инновационной деятельностью, предоставление прав и установление ответственности между ними, также она заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов инновационной деятельности с запланированными, и последующей их корректировке. Данная подсистема направлена на разработку особого инстру-

ментально-технологического знания о том, как на основе научного знания в заданных условиях необходимо действовать, чтобы получилось то, что может или должно быть (инновационный проект), то есть речь идёт об организации инновационной деятельности в организации, учёте зарубежного передового опыта, технологий совместной работы, которые могут быть встроены в инновационную деятельность.

Инновации в системе управления персоналом могут реализовываться в двух формах — с постепенным улучшением отдельных аспектов работы персонала (текущие) и в форме радикального, скачкообразного улучшения всей системы управления персоналом в целом (прорывные). Постепенное улучшение не связано с резкими изменениями результатов деятельности персонала организации, оно обычно не затрагивает структурные изменения. В самом общем виде его можно представить как долгосрочное непрерывное совершенствование с привлечением максимального количества работников.

Прорывное улучшение системы управления персоналом, как правило, затрагивает не только улучшаемые аспекты деятельности работников, но и всю систему управления персоналом в целом. Основными причинами кардинальных перемен в организации могут служить: существенное отставание от конкурентов, громоздкость управляемой системой, отсталость используемых технологий и т.д.

Радикальные инновации должны осуществляться на основе процессного подхода, с помощью таких методов, как бенчмаркинг, реинжиниринг процессов, анализ затрат, связанных с процессами, создание новых процессов и т.д.[5].

Типичная схема системы работы с инновациями в системе управления персоналом, основанная на разделении всех организационных инноваций на 2 вида: текущие и прорывные (рис.).

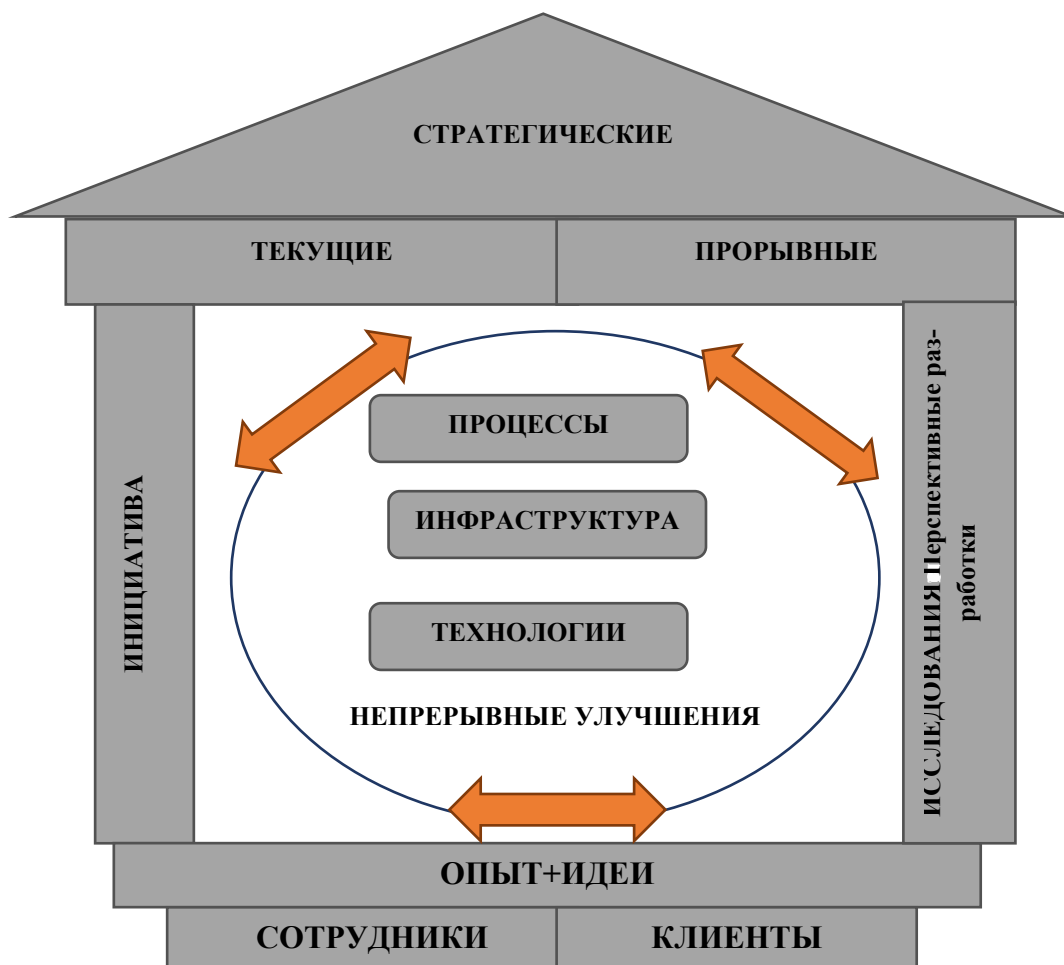


Рисунок 1 – Схема системы работы с инновациями в системе управления персоналом

Эффективным современным способом активизации текущей инновационной активности персонала являются инновационные площадки. Подобные площадки не только предоставляют возможность распространять информацию о ведущихся разработках, но и развивать и реализовывать их, включая привлечение финансирования и организацию рабочих групп в рамках сотрудничества на инновационной площадке. Основной идеей создания подобных площадок является поддержка новых web-технологий их же создателями.

В числе перспективных радикальных инновационных разработок в выделенных ранее блоках системы управления персоналом, можно назвать следующие проекты:

- «Корпоративный университет» — это продуманная система обучения персонала компании, в рамках которой для достижения целей фирмы используются все традиционные формы бизнес-образования. Кроме непосредственного обучения сотрудников в числе основных задач корпоративного университета — обобщение опыта и знаний, накопленных организацией;

- «Карьерный портал» — Интернет-ресурс, представляющий собой профессиональное сообщество, интегрированное с социальными сетями. Любой пользователь, оказавшийся в социальных сетях, может попробовать себя в веб-тестах и веб-играх, размещенных на ресурсе, и стать потенциальным кандидатом на перспек-

тивные позиции в организации. Для разных категорий пользователей могут быть созданы информационные разделы, блоги, сообщества;

- «Виртуальная школа» — внутренний портал в организации, благодаря которому любой сотрудник сможет в режиме онлайн знакомиться с лекциями специалистов в изучаемой области, учиться по дистанционным программам западных бизнес-школ (например, Coursera), участвовать в дистанционных деловых играх и вебинарах;

- «Социальная карта сотрудника» — программа немонетарной мотивации сотрудников, в рамках которой у каждого сотрудника формируется виртуальный счёт в социальном бюджете организации, на него выделяется определённый норматив средств, величина которого зависит от категории должности сотрудника и его достижений в отчётный период. В течение года сотрудник может выбирать наиболее актуальные для него льготы с учётом заранее установленной дифференциации их стоимости и др.

Главное, чтобы руководители организации понимали, что цель подобных проектов – внедрение не инновации, а инновационного поведения работников – через его организацию, должное стимулирование, использование передового опыта зарубежных компаний в этой области для того, чтобы в итоге была сформирована особая инновационная форма организационной культуры.

Обобщение проведённого анализа системы управления персоналом с позиции возможности повсеместного внедрения инноваций в деятельность работников позволяет сформулировать главную цель инновационной системы управления персоналом: обеспечение организации работниками, постоянно генерирующими инновации во всех аспектах своей деятельности, их эффективное использование с помощью создания условий для внедрения инноваций, профессионального и социального развития персонала на благо самих работников, организации и общества.

Источники:

1. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация // Управление персоналом. — 2005. — № 3. — С. 22-27.
2. Спивак В.А. Управление персоналом ДОС: учебное пособие. — М.: Эксмо, 2010. — 226 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 304 с.
4. Кремнев Р.Г. Реализация инновационной стратегии организации как фактор решения проблем занятости: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М., 2000. — 18 с.
5. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., НимвегенХарм Ван. Оптимизация бизнес- процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизации. — СПб.: Азбука, 2002. — 320 с.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН И ЗА РУБЕЖОМ

Ключевые слова и словосочетания: персонал, обучение и развитие персонала, методы обучения

В данной статье нами рассматриваются проблемы и перспективы организации системы обучения и развития персонала в Республике Казахстан, актуальность которой обусловлена потребностью, в согласовании темпов стратегического роста производственной деятельности предприятий с необходимостью обеспечения его высококвалифицированными кадрами за счет использования современных стратегических инструментов в области развития и обучения, направленных на повышение как квалификации персонала, так и производительности. В настоящее время перед казахстанскими предприятиями довольно остро стоят проблемы, связанные с невысоким уровнем развития кадров, что находит проявление как в низкой производительности, так и слабой мотивации персонала к повышению результатов деятельности компании, к тому же происходит быстрое устаревание знаний, умений и навыков у их сотрудников. Все это постоянно требует от предприятий и организаций, заинтересованных в своем существовании и достижении успеха, повышения уровня знаний и квалификации работников. Это обусловлено тем, что только компетентный и высококвалифицированный персонал дает возможность осуществлять работы, создавать услуги и товары, которые являются на рынке конкурентоспособными и удовлетворяют интересы потребителей. В то же время в

развитых странах уже давно разработаны и успешно применяются эффективные системы обучения и развития персонала.

Целью статьи является сравнительный анализ методов обучения и развития персонала в Республике Казахстан и за рубежом, для того чтобы выявить проблемы и перспективы зарубежных вариантов. Данные, полученные в результате анализа, позволяют применить их для выработки предложений по совершенствованию управления персоналом в Казахстане и использовать на казахстанских предприятиях.

Методология исследования основана на анализе зарубежного опыта, обобщении и корректировке полученной информации, методах наблюдения и экспериментального опроса, рассуждения на базе данных об объекте исследования. Применен метод критической и объективной оценки уровня адекватности результатов исследования по отношению к теории по теме исследования.

Анализ научных и литературных источников показал, что понимается под развитием персонала проведение на предприятии или в организации разнообразных мер, которые направлены на раскрытие потенциала их сотрудников, предоставление им возможностей для личностного роста и внесения в деятельность компании своего вклада [1]. Более подробно раскрывают содержание процесса обучения и развития персонала следующие ученые и исследователи, представленные на рисунке 1. Из их определений понятия «развитие

персонала» следует, что это комплекс мер, охватывающих как обучение персонала (подготовки и переподготовки), так и повышение квалификации кадров, роста профессионального мастерства и творчества у сотрудников с разным

опытом работы и различных возрастных категорий. Развитие персонала предполагает создание системы обучения и развития, которая ставит перед собой более долгосрочные цели относительно перспектив текущей деятельности предприятия.

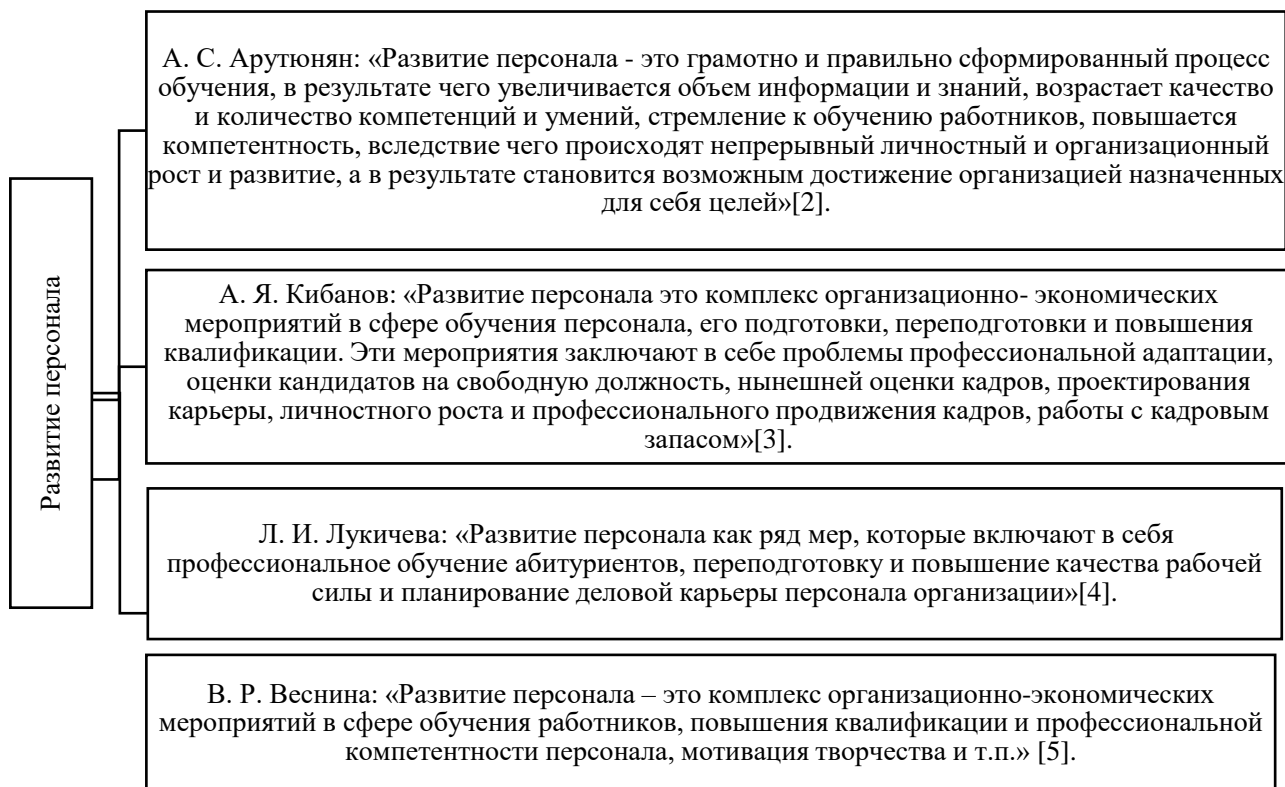


Рисунок 1– Определение термина «развитие персонала»
Примечание: составлено автором, согласно источнику [2,3, 4,5]

Основные подходы к развитию и обучению персонала определены западными странами (США и Западная Европа) и Японией, наиболее важными среди этих подходов считаются следующие: проблемно – ситуационный подход, тактический подход и стратегический подходы, которые показывают, как в тех или иных ситуациях следует решить проблемы здесь и сейчас, и позволяют компании держаться на плаву за счет личностного развития сотрудников, развития их самостоятельности, креативности, инициативности в принятии управленческих решений и т.д. Все современные подходы к обучению персонала направлены на его развитие посредством, например, специализированного, многопрофильного

и личностного обучения персонала(концепция американского психолога Дэвида Колба, основанная на обучении в процессе практической деятельности). Получила известность теория американского ученого П.Сенге, согласно которой предприятие берет на себя ответственность за развитие своих сотрудников. В японской теории И. Нонки и Х. Такеучи эффективность компаний определяется за счет предоставления работникам возможности получения знаний и саморазвития.

Анализ практического использования большинства методов обучения и развития персонала, которые применяются в настоящее время на казахстанских предприятиях, показал, что они чаще

всего появились впервые на Западе. Это свидетельствует о том, что казахстанские специалисты для успешной реализации тех или иных методов обучения и развития персонала перенимают наработанный зарубежный опыт, адаптируя технологии к условиям казахстанского рынка. Имеют в основном западные корни используемые в Республике Казахстан системы обучения и развития персонала. На западе давно получили распространение такие учебные

технологии развития и обучения персонала, как метод *buddying*, метод *shadowing*, метод *secondment*, дистанционное обучение, обучение действием, наставничество, метафорическая игра и др. [6].

На рисунке 2 показаны результаты исследования методов обучения персонала, используемые на рабочем месте в казахстанских и зарубежных компаниях.

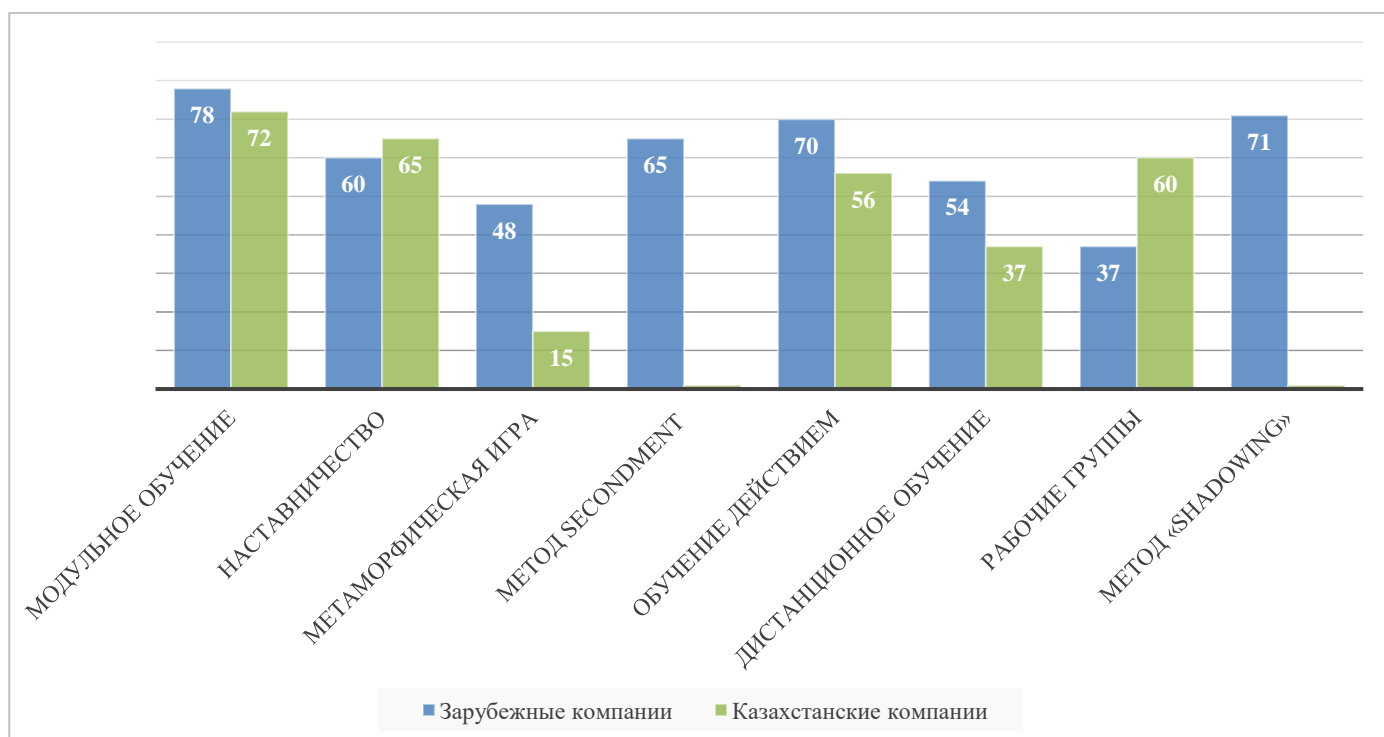


Рисунок 2 - Результаты использования методов обучения персонала на казахстанских и зарубежных предприятиях

Примечание: составлено автором, согласно источнику [7]

Нужно отметить, что на западных предприятиях наиболее активно используют такие методы обучения, как модульное обучение, обучение методом «*shadowing*», обучение действием, ротацию (она носит в зарубежной практике такое название, как *secondment*, что переводится как *профессиональная командировка или стажировка*). Проводится целью расширения опыта сотрудников и получения ими дополнительной квалификации, что позволяет затем переводить их на более высокую или

новую должность. В США, например, направляются топ-менеджеры в госучреждения (так как обусловлено это тем, что в госструктурах США и стран Западной Европы имеет место обучение персонала на качественно более высоком уровне по сравнению с частным бизнесом) для того, чтобы совершенствовались навыки курирования и планирования крупных проектов. Метод *secondment* считается менее затратным по сравнению с такими методами обучения, как семинары и тренинги, так как платит отдающая

компания исключительно заработную плату за тот период, когда сотрудник находится в другой компании или другом отделе, а принимающая компания получает бесплатного работника для реализации своего проекта. В то же время, например, за тренинг вынуждена компания оплачивать сотруднику и рабочий день, и сам тренинг. В Казахстане этот метод используется крайне редко и чаще всего только обсуждается на уровне теорий и рекомендаций.

Популярным методом обучения в Европе является и метод shadowing (от слова shadow — тень) – метод «теневого повтора», «быть тенью». В Великобритании, например, используют его три четверти английских компаний. Характеризуется тем, что выявляет данный метод степень мотивация человека. Его суть заключается в том, что человек (работающий в компании или выпускник учебного заведения), желающий поменять должность или претендующий на должность руководителя определенного уровня, становится тенью действующего менеджера или руководителя и несколько дней наблюдает и фиксирует все моменты его рабочей деятельности. Исследования, проводимые в США, показали, например, что отказываются от своей мечты около половины людей, прошедших обучение через метод shadowing [8]. В Казахстане применяется данный метод ограниченно, пока только в аудиторских компаниях.

Недостаточно развиты в Казахстане и дистанционные методы обучения, к которым относят в первую очередь видеообучение. Данный метод требует наличия на предприятии телекоммуникационных технологий, которые дают возможность обучать большое количество персонала на расстоянии. В настоящее время может обучающийся и сам организовывать занятия, для этого он может выбирать нужную программу и удобное время [9].

Активно с 20 годов прошлого

столетия используется в США метод case study (дословно – тематическое исследование), основанный на анализе и групповом обсуждении реальных или гипотетических ситуаций. Разработан в рамках тейлоризма (школы научного управления). Он позволяет формировать навыки работы в команде и навыки самостоятельной работы. Основан на изучении примеров из опыта различных компаний, решении успешной или неуспешной деятельности для выработки алгоритмов решения поставленных задач и формулирования наиболее рациональных решений в подобных ситуациях. Данный метод считается энергозатратным и сложным, так как предъявляются требования к степени квалификации преподавателя и обучающихся [10].

Используются на западе и такие методы, как деловые игры, которые позволяют на примере моделирования реальной профессиональной деятельности подготовить и адаптировать сотрудников посредством демонстрации возможного исхода относительно правильных решений и действий, применяемых корпоративной деятельностью в компании. Проведение деловых игр проходит в три этапа: разъяснение правил игры, непосредственное проведение и подведение итогов.

Цель методики деловых игр – моральная подготовка и адаптация сотрудников корпоративной деятельностью посредством демонстрации сотрудникам возможного исхода их решений и действий.

Одной из разновидностей игр, слабо развитых в Казахстане и успешно используемых на западе, является метафорическая игра, направленная на изменение установок в поведении, выработку новых форм деятельности и на формировании нестандартных подходов к решению проблемных ситуаций. Ее основной задачей является нахождение для проблемной ситуации нового способа решения. Используется в

качестве метафоры для обучения проблемная ситуация и варианты для её разрешения. Такой подход дает возможность оценить креативность всех участников при решении проблемных задач. Активно используется на западе, в том числе, например, и в сети высокодоходных ресторанов Salamander (Кембридж). Шеф-повар и управляющий одного из лучших ресторанов Стэн Франкенталер даже сравнивает корпоративные занятия, основанные на метаморфических играх, с представлениями в театре. Здесь разыгрываются еженедельно для официантов непредвиденные ситуации, с которыми они сталкиваются [11].

На казахстанских предприятиях с советского периода довольно активно используется такой метод обучения кадров или персонала, как наставничество. Он активно используется и на западных предприятиях, особенно развит этот метод в Японии. При этом являются различными мнения руководителей западных и казахстанских компаний по целому ряду вопросов, одним из которых является поощрение наставников. На предприятиях Западной Европы и США отсутствует материальная оплата работы наставников, в то время как в Казахстане эта категория сотрудников требует вознаграждения за свой труд. Такой подход объясняется тем, что западные предприятия в своей политике управления персоналом нацелены на поиск людей на руководящие должности всех уровней, умеющих обучать и получающих удовольствие от наставничества как процесса и повышающих тем самым свой авторитет и значимость. Исходя из этого, такие люди не нуждаются в дополнительном материальном вознаграждении. Другим спорным вопросом является вопрос эффективности деятельности наставника. В западных компаниях отдается предпочтение наставнику-коллеге, на казахстанских им является, хоть и небольшой, но руководитель.

Разновидностью метода

наставничества является метод *buddying*, активно используемый в США и Европе. Метод *buddying* определяется тем, что закрепляется за работником *buddy* (партнер), и характеризуется тем, что партнеры имеют обратную связь о решениях и действиях закрепленного за ним сотрудника, для того чтобы выявить в его работе слабые места. Заключается специфичность метода *buddying* в том, что являются участниками метода друг перед другом равноправными, и не имеет значения, кем является *buddy*: коллегой или руководителем. Использование метода на практике показывает, что он способен привести к конфликтам при условии недостаточной психологической подготовки участников процесса. Эта методика была реализована успешно на практике в Великобритании и продолжает действовать в Marks&Spencer (розничная сеть одежды). Его результатом является стирание границ между должностными уровнями и разрушение организационной иерархии компании, что беспокоит не только казахстанских, но и европейских специалистов в области управления персоналом. В Казахстане пока еще этот метод не получил должного внимания.

Пользуется особой популярностью и в Казахстане, и за рубежом такой метод, как модульное обучение. В обучении модуль рассматривается как самостоятельная единица производственной системы, поэтому и определяются для каждого тематического модуля свои цели и задачи, а также знания, умения и навыки, которыми в процессе прохождения модуля и должен овладеть слушатель. Возможно при данном методе применены различные формы и виды обучения. Это свидетельствует о том, модульная форма обучения отличается от других методов гибкостью, и зависит, например, время прохождения профессионального курса обучения от объема информации, подлежащей усвоению. При этом включает учебный курс три модуля: теоретическую часть, практическую часть и аттестацию по результатам обучающего

курса.

Такой метод обучения, как формирование групп, имеет больший интерес в Казахстане по сравнению с западными странами. Нужно отметить, что он является японским опытом. Из западных стран он более известен в Германии, в то время как в США он приобрел меньшую популярность. Его преимуществами являются развитие у сотрудников самостоятельности, формирование навыков по принятию решений, рост мотивации за счет того, что сотрудники осознают степень своего влияния на внутренние ситуации.

Таким образом, нами установлено, что казахстанские предприятия при выборе методов профессионального обучения персонала используют в основном методы, разработанные за рубежом. При выборе того или иного метода они чаще всего руководствуются их эффективностью и потребностью в обучении, что зависит от стратегии развития предприятия, которые связаны с решением основных бизнес-задач, требующих участия человеческого персонала.

Наличие большого количества методов обучения дает казахстанским предприятиям возможность выбрать более подходящий из них и добиться реализации целей, поставленных ими в зависимости от конкретных условий, в которых действует предприятие. Следует также отметить, что универсальных методов профессионального обучения не существует, так как каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. К тому же, по нашему мнению, при использовании тех или иных зарубежных подходов или концепций важно понимать, что все они не должны использоваться на практике стихийно, а быть плановыми, что обеспечит понимание их важности для работников и для предприятия, и самое главное нужно официально определить ту или иную концепцию развития или управления персоналом, иначе руководство может ждать сопротивление со стороны персонала.

Источники:

1. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие.— СПб. Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.
2. Арутюнян А. С. Сущность развития персонала. Актуальные вопросы управления. – М.2016.–С. 196-200
3. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Управление организацией.Лукичёва Л.И.; под ред. Анискина Ю.П.3-е изд., стер. – М.: 2006. – 360 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика.–М.: КНОРУС, 2009. – 346 с.
6. Рулевский В.И.Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала //Транспортное дело России. — М. 2010. - №7. –С. 101-103.
7. Безлепкина Е.Современные методы обучения персонала.URL:<http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf>
8. Закомурная Е. «Тени» и «друзья» - методы обучения персонала, которых у нас пока нет // Executive.ru. — 2011. URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/344785-teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>.
9. Абрамов И.В. Прогнозирование развития системы дистанционного обучения персонала предприятия // Вестник Чувашского университета. – 2006. – № 5. –С. 35-43.
10. Плугина Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала

предприятия //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. –С. 248-254.

11. Role playing games in staff trainings // Inc.com. Пер. с англ. Айрапетовой О. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/rolevye-igry-v-obuchenii-sotrudnikov>

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Аннотация: в статье рассмотрены некоторые теоретические и методологические аспекты разработки конкурентной стратегии для фармацевтической компании. Постоянно изменяющаяся среда фармацевтического рынка требует принципиально новых подходов к управлению экономической деятельностью компаний.

Приведенный анализ текущего состояния заболеваемости населения онкологическими болезнями за 10-летний период и полученные результаты указывает на ухудшение положения. Это означает, что для увеличения уровня заболеваемости сложились негативные или отрицательные условия, которые являются предпосылками для данной динамики и соответственно такой картины роста.

Принимая это во внимание, автор приходит к выводу, что необходимо сконцентрироваться на конкурентной стратегии, а точнее на ее разработке для компании (ТОО «ASIDA-PHARMA»), которая осуществляет свою деятельность на фармацевтическом рынке РК. Для этого в статье нашли свое отражение результаты проведения SWOT-анализа, VRIO и анализа по матрице Ансоффа.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, анализ, фармацевтическая компания, лекарственные препараты, стратегический менеджмент.

Казахстанские компании функционируют в постоянно изменяющейся среде, что требует принципиально новых подходов к управлению экономической деятельностью [1, с.173]. Нестабильность экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции, повышение требовательности потребителей к производимому продукту, сокращение жизненного цикла товара в значительной степени усложняют управленческий процесс, а перспективы развития становятся все менее предсказуемыми. В этих условиях большое значение придается продвижению в практику деятельности предприятий идей и технологий стратегического менеджмента.

Основная цель конкурентной стратегии развития компании заключается в том, чтобы добиваться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечивают ее выживание, устойчивое функционирование и развитие. Однако, как показывает практика работы большинства субъектов рынка, не все отечественные предприятия готовы к формированию долгосрочных ориентиров развития. Даже

имея стабильное финансовое положение и конкурентные преимущества на рынке, многие из них не имеют возможности формировать конкурентную стратегию развития из-за отсутствия соответствующей специфическим казахстанским условиям методологии и методического инструментария стратегического менеджмента. При этом наибольший интерес для предприятий представляют принципы, методы и инструменты разработки конкурентной стратегии развития, отражающие отраслевые особенности функционирования предприятий, осуществляющих продвижение медицинского оборудования.

Учитывая то, что в настоящее время актуальной проблемой здравоохранения Республики Казахстан являются онкологические заболевания, обуславливающие более половины всех случаев смертей [2] и при этом, показатель смертности от указанных болезней занимает далеко не последнее место среди основных причин смертности населения страны, следовательно, вопросы стратегии фармацевтиче-

ской компании, которая в большинстве своем реализует препараты для лечения онкологических заболеваний является значимой и актуальной.

Создание (разработку) стратегии важно осуществлять, учитывая всю информацию, которой располагает компания и содержащую сведения о текущем и прогнозируемом положении, а также состоянии отрасли, в которой осуществляется деятельность, и прочих вопросов данного направления.

Большинство ученых (Литвак Б.Г., Глущенко Е.В., Воробьев А.Д., Виханский О.С., Наумов А.И.) исследуют теоретические и общеметодологические подходы и инструменты стратегического управления организацией без учета отраслевой специфики. Не уделяется должного внимания исследованию проблем разработки и обоснования конкурентных стратегий развития

казахстанских предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере реализации лекарственных средств для лечения онкологических заболеваний. Это потребовало решения данной проблемы и определило необходимость данного исследования.

Текущее состояние вопроса:

Статистический сборник Министерства здравоохранения РК «Здоровье населения Республики Казахстан и деятельность организаций здравоохранения в 2017 году» содержит данные по таким показателям, как смертность от злокачественных новообразований в РК на 100 тысяч человек, а также заболеваемость населения онкологическими заболеваниями (число заболеваний, зарегистрированных впервые в жизни, на 100 тыс. человек), которые показывают следующую картину (рисунок 1).

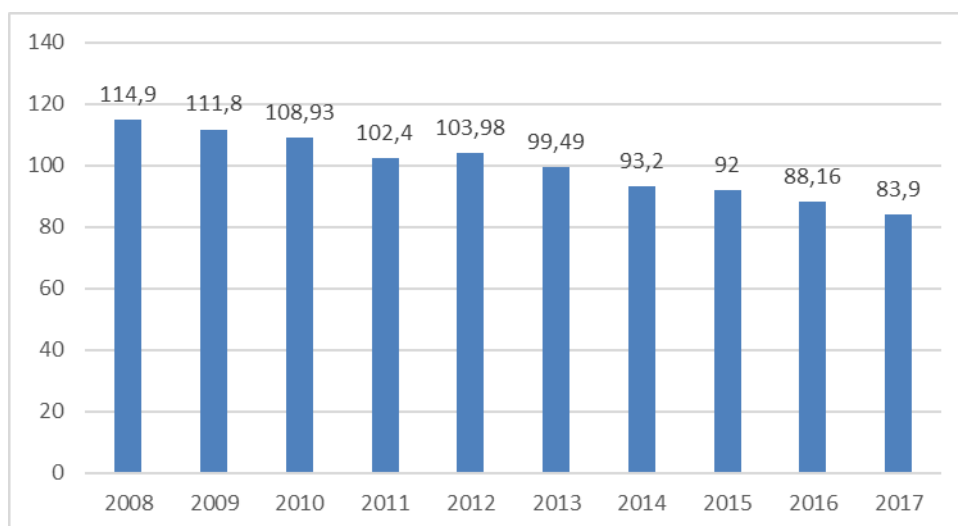


Рисунок 1 – Смертность от злокачественных новообразований в РК на 100 тыс. человек населения 2008-2017 гг

Примечание: составлено автором на основе данных источника [1]

Значения смертности от злокачественных новообразований на 100 тыс. населения в РК за 10 лет снижаются, об этом свидетельствуют данные Статистического сборника Министерства здравоохранения РК «Здоровье населения Республики

Казахстан и деятельность организаций здравоохранения в 2017 году». Но статистика с сайта Министерства здравоохранения по заболеваемости населения злокачественными новообразованиями показывает рост за этот же период (рисунок 2).

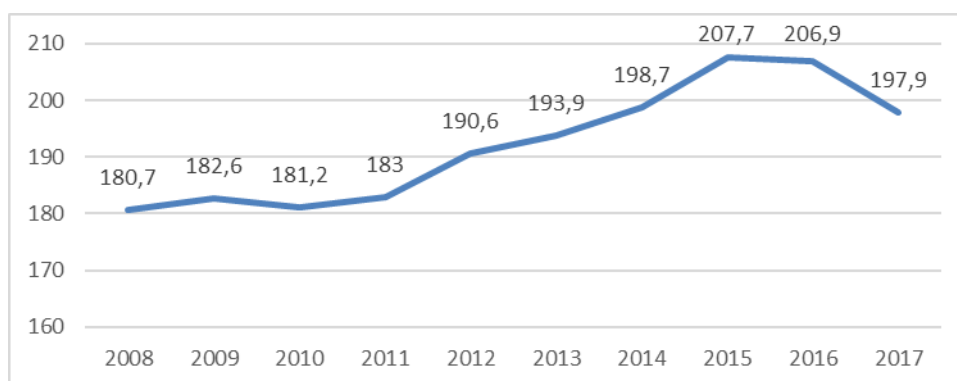


Рисунок 2– Заболеваемость населения (число заболеваний, зарегистрированных впервые в жизни, на 100 тыс. человек соответствующего населения 2008-2017 гг

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Рост заболеваемости населения за 10-летний период говорит об ухудшении положения. Для увеличения уровня заболеваемости сложились негативные или отрицательные условия, которые являются предпосылками для данной динамики и соответственно такой картины роста.

Что касается обеспеченности населения онкологической помощью, то согласно статистическим данным Министер-

ства здравоохранения РК количество онкологических кабинетов за год увеличилось на 5 кабинетов в Республике Казахстан, но количество врачей-онкологов и онкологических коек в абсолютных числах уменьшилось. Из-за роста заболеваемости онкологическими болезнями это уменьшение, конечно, должно вызывать озабоченность, как у населения, а также и у государственных органов.

Таблица 1– Обеспеченность населения онкологической помощью

	количество онкологических кабинетов		абсолютные числа				на 10 000 человек населения			
			врачи онкологи		онкологические койки		врачи онкологи		онкологические койки	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Республика Казахстан	322	327	1020	1010	3198	3196	0.6	0.6	1.8	1.8

Примечание: составлено автором на основе данных источника [3]

Для расширения доступа лечения онкологических больных на амбулаторном уровне, проведен расчет препаратов, зарегистрированных в РК и внесенных в КНФ на 2018 год.

По итогам 2017 года по РК количество пролеченных случаев составило 36828. Бюджет онкологической помощи в РК в 2017 году составил 32 081 451,0 тыс. тг., из которых на приобретение лекарственных препаратов выделено 18 175 305 (57%) тыс. тг., их них 12 493 175 (43%) тыс. тг. направлены на закуп химиотаргетных препаратов стационарного уровня и 5 282 130 тыс. тг (12% от всего

бюджета) на препараты амбулаторного перечня.

Показатель обеспеченности регионов таргетными препаратами амбулаторного уровня, приобретаемых из Республиканского бюджета по итогам 2016-2017 гг. составляет 79,1%.

В этой связи ежегодная потребность по РК для обеспечения онкологических больных амбулаторным таргетным лечением составляет не менее 8,5 млрд. тенге [4].

Таково состояние вопроса в Республике Казахстан на апрель 2019 года.

Принимая это во внимание необходимо сконцентрироваться на конкурентной стратегии, а точнее не ее разработке для компании, которая осуществляет свою де-

ятельность на фармацевтическом рынке РК. Для этого были проведены SWOT-анализ, VRIO и анализ по матрице Ансоффа.

Таблица 2– SWOT-анализ деятельности ТОО «ASIDA-PHARMA»

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>1</i>	<i>2</i>
Сотрудники ТОО «ASIDA-PHARMA» хорошо подготовлены (высокая квалификация); Накопленный человеческий капитал, Накопленные постоянные потребители; Конкурентоспособная по качеству продукция, доверие рынка;	Небольшой масштаб деятельности; Нестабильный поток клиентов; Высокая арендная плата; Доступность продукции конкурентов; ТОО «ASIDA-PHARMA» не может себе позволить дорогие маркетинговые исследования; Бизнес-процессы не стандартизированы и не автоматизированы; Неузнаваемый бренд ТОО «ASIDA-PHARMA» среди местного населения.
Возможности	Угрозы
Рост потребления продукции компании; Концентрация капитала на рынке; Обострение конкуренции.	Снижение платежеспособности рынка; Усиление конкурентной борьбы на рынке Кадровый кризис.
Примечание: составлено автором на основании данных полевых исследований	

По результатам проведенного SWOT-анализа деятельности ТОО «ASIDA-PHARMA» следует отметить, что слабых стороны намного больше, чем сильных, поэтому необходимо работать над клиентской базой в части ее расширения, провести автоматизацию и стандартизацию бизнес-процессов, работать над узнаваемостью бренда компании. Для это-

го следует разработать конкурентную стратегию и внедрить в жизнь ТОО.

Анализ VRIO означает четыре вопроса [5]:

- является ли ресурс ценным?
- редким?
- дорого имитировать?
- и организована ли фирма, чтобы использовать ресурс?

Таблица 3– Анализ VRIO

Использование нематериальных ресурсов – бренд, имидж			
Ценный ресурс?	Редкий ресурс?	Дорого подражать или воспроизвести?	Компания организована, чтобы использовать это?
да	да	да	нет
Использование трудовых ресурсов			
Ценный ресурс?	Редкий ресурс?	Дорого подражать или воспроизвести?	Компания организована, чтобы использовать это?
нет	нет	нет	да
Использование географического расположения как ресурса			
Ценный ресурс?	Редкий ресурс?	Дорого подражать или воспроизвести?	Компания организована, чтобы использовать это?

да	нет	нет	да
Использование финансовых ресурсов			
Ценный ресурс?	Редкий ресурс?	Дорого подражать или воспроизвести?	Компания организована, чтобы использовать это?
да	нет	нет	да
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]			

ТОО «ASIDA-PHARMA» несмотря на то, что работает с 2011 года, тем не менее еще не обладает сформированными представлениями у клиентов, т.е. брендом или имиджем, она еще не наработала, поэтому это ценно, редко, дорого воспроизводится, но компания еще это не организовала и соответственно не может использовать то, чего нет.

ТОО «ASIDA-PHARMA» использует трудовые ресурсы, которые в силу большой безработицы – в избытке на рынке, поэтому это не является ценным, редким или дорогим, легко воспроизводится. Компания этот ресурс организовала и соответственно использует, как и все конкуренты.

ТОО «ASIDA-PHARMA» использует географическое расположение как ресурс, арендные площади, которые в силу снижения деловой активности на рынке в избытке, поэтому это не ценно, не редко, недорого воспроизводится. Компания этот ресурс организовала и соответственно использует, как и все конкуренты.

ТОО «ASIDA-PHARMA» использует финансовые ресурсы основателя компании как ресурс, поэтому эти финансовые ресурсы можно считать дешевыми, поэтому это ценно, но не является редким на рынке Алматы, недорого воспроизводится, и ТОО этот ресурс организовало и соответственно использует, но также, как и какая-то часть конкурентов.

Таким образом, из исследованных четырех ресурсов выявлено, что заданным условиям не соответствует ни одно из них, поэтому у ТОО «ASIDA-PHARMA» особого конкурентного преимущества нет.

В результате VRIO-анализа может быть выявлено в чем выражается устойчивое конкурентное преимущество, временные конкурентные преимущества организации, чем обеспечивается конкурентный статус, определяется положение компании по сравнению с положением соперников.

На рисунке 3 представлен анализ посредством матрицы Ансоффа.

Товар Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 3 – Определение стратегии позиционирования товара по матрице Ансоффа

Матрица И. Ансоффа предлагает выбрать одну из четырех возможных стратегий развития компании, используя при этом две характеристики: рынок, на котором компания планирует осуществлять свою деятельность и товар (услуга), который компания планирует предлагать на

рынке. Так, согласно матрице Ансоффа ТОО «ASIDA-PHARMA» следует выбрать стратегию продвижения на существующий рынок с существующими товарами, но в тоже время, продвигая новые лекарственные препараты, которые появляются вследствие развития медицинской науки.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды показал, что рынок онкологических препаратов растет в масштабах, обороты и объемы растут, потребление препаратов увеличивается постоянно за последние годы, а в тоже время компания все равно переживает трудности в финансовой устойчивости. Для преодоления указанных негативных моментов (трудности в финансовой устойчивости компании) необходимо разработать конкурентную

стратегию компании, которая будет включать новые цели и задачи, видение и миссию ТОО, а также стратегический план внедрения всех мероприятий, которые позволят реализовать разработанную конкурентную стратегию, что в итоге позволит улучшить финансовые результаты компании и стать конкурентоспособной на фармацевтическом рынке Республики Казахстан.

Источники:

1. Меиржанова А. С. Базовые подходы к управлению и их применение в известных компаниях // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №3. – С. 173-175.
2. Статистический сборник Министерства здравоохранения РК «Здоровье населения Республики Казахстан и деятельность организаций здравоохранения в 2017 году». – Астана, 2018
3. Статистика с официального интернет ресурса Министерства здравоохранения РК / <http://dsm.gov.kz/ru/kategorii/statistika-0>
4. Комплексный план по борьбе с онкологическими заболеваниями в Республике Казахстан на 2018 -2022 годы // Министерство здравоохранения Республики Казахстан Казахский научно-исследовательский институт онкологии и радиологии, 2018
5. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson Prentice Hall, 2007.
6. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009. - 107 с.

ОСОБЕННОСТИ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА

Ключевые слова: маркетинг в спорте, клиентоориентированный маркетинг, спортивный маркетинг

Введение. Спорт сегодня – это глобальная индустрия, включающая в себя множество междисциплинарных связей – социокультурных, политических, экономических, технологических и т.д. В спортивную индустрию вовлечены огромные материальные, человеческие, информационные ресурсы, предназначение которых, на международном уровне – обеспечить имидж страны, а на локальном уровне – способствовать повышению уровня здорового образа жизни граждан. Так в Послании Первого Президента РК Н.А. Назарбаева народу Казахстана "Стратегия "Казахстан-2050": Новый политический курс состоявшегося государства", сказано, что «...физическая культура и спорт должны стать особой заботой государства. Именно здоровый образ жизни является ключом к здоровью нации ... Массовый спорт и спорт высших достижений требуют комплексного системного подхода, ведь только здоровая нация может быть конкурентоспособной".

Спортивные события последнего десятилетия, в которых Казахстан принимал участие, а также, выступал организатором, обеспечили стремительный выход страны на международный уровень, по данным Sportcal GlobalCommunicationsLtd на апрель 2019года, Казахстан занимает 30 место в глобальном спортивном рейтинге. Благодаря победам наших спортсменов на Олимпийских играх, их имена стали известны как мировой общественности, так и гражданам нашей страны. На современном этапе в Казахстане начат процесс укрепления бренда спортивных клубов и организаций. Благодаря участию эксперта по спортивному маркетингу МайклаПэйна, превратились в узнаваемые бренды команды - члены президентского спортивного клуба «Астана» [1], следом провел ребрендинг футбольный клуб «Кайрат». Руководители футбольного клуба разработали PR-стратегию развития клуба под названием «Футбольный матч», внесли уникальный стиль в деятельность футбольного клуба, на стадионах начали организовывать пред матчевые шоу, продавать символику клуба в фан-шопах [2]. В настоящее время - это самые видимые и известные изменения с точки зрения спортивного маркетинга в Казахстане.

По мнению ряда экспертов-маркетологов, спорт становится экономически выгодной отраслью и главной проблемой становления его является дефицит квалифицированных кадров – маркетологов, менеджеров именно спортивной сферы. Кроме того, на сегодняшний день, казахстанский профессиональный и массовый спорт в основном финансируется из бюджета страны, практически без привлечения бизнес инвесторов, за исключением единичных спонсоров, что, в свою очередь, позволяет считать спорт некоммерческой сферой [3]. Соответственно, некоммерческие спортивные организации, не имея юридических прав на извлечение прибыли из своей деятельности, не находят нужным менять свой статус. Весь маркетинг сводится к улучшению имиджа организации за счет спортивного авторитета тренеров.

В то же время, мировой спорт является крупнейшей бизнес индустрией, так, по данным исследовательской компании «WiseGuyReports» [4], объем мирового рынка спорта в

2018 году составил 488,5 млрд. долларов США, что составило прирост в 4,3% относительно данных 2014 года и, предположительно, к 2022 году CAGR (среднегодовой темп роста) составит 5,9%, что примерно 614,1 млрд. долларов США, также, эксперты сообщают, что на долю группы стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Северная Африка) приходится примерно 6,7% общемирового рынка спорта, или 7,9 млрд долларов США [5]. В то же время, объема казахстанского рынка спорта, по данным АО «Фонд развития предпринимательства «Даму», примерно составляет в пределах нескольких десятков млн.долларов США [6].

Таким образом, данные рынка спорта говорят о его высокой экономической перспективности, как на мировом уровне, так и для казахстанского спорта, что в свою очередь определяет необходимость развития маркетинга спортивной индустрии Казахстана.

Постановка проблемы. Очевидно, что спортивная индустрия перспективное направление большого спорта, в то же время, основой для профессионального спорта является создание сильной базы в сегменте массового спорта страны, для чего государство реализует множество перспективных программ. Главной задачей государственных программ в области массового спорта является увеличение охвата населения страны регулярными занятиями физической культурой и спортом. Так, по данным Министерства культуры и спорта, в 2017 году охват систематически занимающихся физической культурой и спортом составил 5,2 млн. чел. Охват детей и подростков в 2017 году – 451,2 тыс. школьников или 15,4% от всех обучающихся (2,9 млн.), в 2015 году – 415,4 тыс., в 2016 году – 427,3 тыс. человек.

На рисунке 1 представлена динамика роста числа занимающихся физической культурой и спортом за 2015-2017 гг.

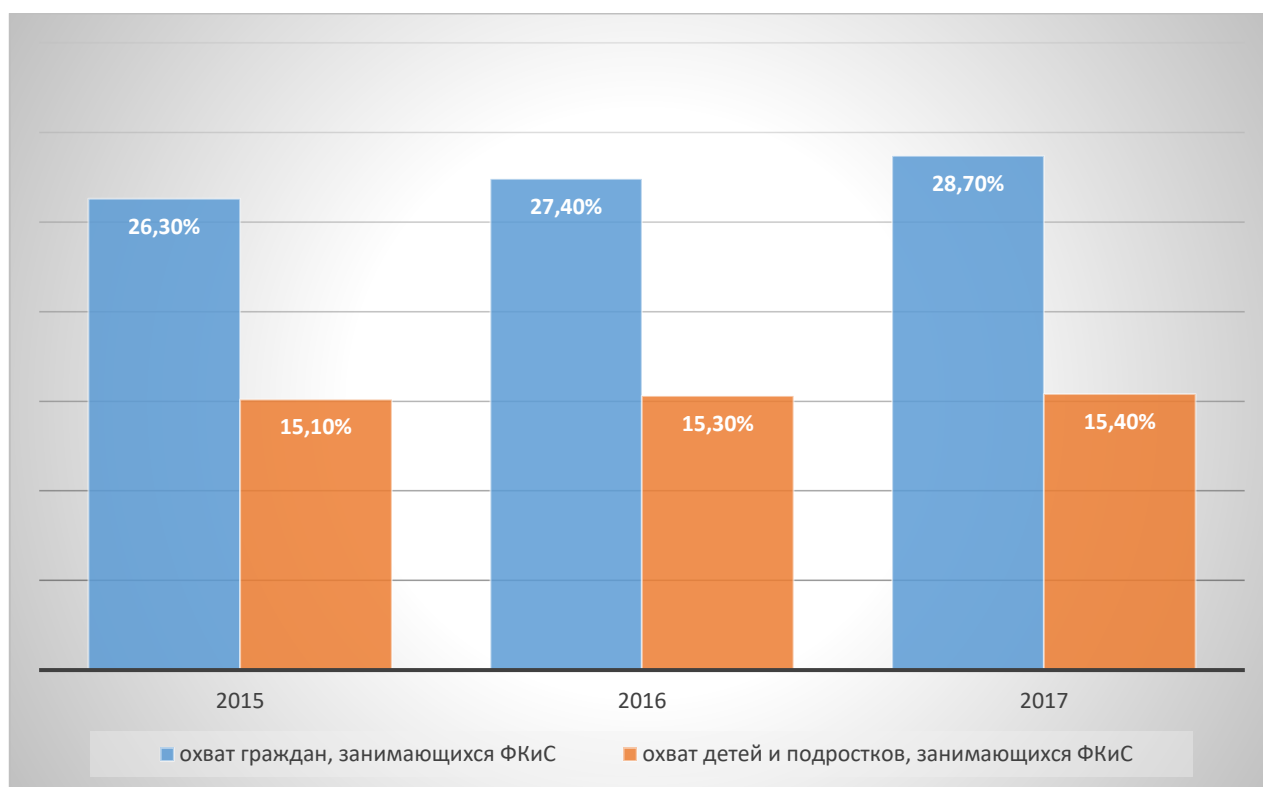


Рисунок 1. Динамика роста числа занимающихся физической культурой и спортом
Ведомственные статистические данные МКС РК

Как демонстрирует рисунок 1, сохраняется положительная динамика роста числа граждан, занимающихся физической культурой и спортом [7].

В настоящее время в Казахстане есть противоречие между спросом и предложением на отдельные виды спорта. По данным опроса родителей, в стране сложился серьезный дисбаланс между спросом и предложением, так, многие дети хотят заниматься командными видами спорта или теми, что развивают гибкость, а со стороны государства есть доступные предложения по совершенно другим видам, к примеру боевым искусствам или тяжелой атлетике [8].

С одной стороны, есть четкая тенденция успеха наших спортсменов на мировой спортивной арене в определенных видах спорта, которые, логично развивать, хотя бы потому, что существуют сильные школы, вместе с тем, с другой стороны существуют потребности целевой аудитории, которые, также, невозможно игнорировать, в связи с тем, что с точки зрения педагогики, это может негативно сказаться на конечном результате занятий нелюбимым видом спорта.

Таким образом, проблема лежит в плоскости поиска точек соприкосновения между потребностями целевой аудитории и перспективными направлениями спортивной индустрии для государства.

Целесообразность разрешения этого вопроса дополнительно обоснована глобальными трендами маркетинга, которые стремятся к клиентоориентированному подходу, это подтверждает интервью Гарретта Джонстона для издания ExpertKazakhstan «...потому что маркетинг подразумевает все действия, предпринимаемые для того, чтобы восхитить клиента» [9].

С этой целью были изучены ряд вопросов в пределах спортивно-тренировочного комплекса г. Алматы и смоделирована гипотеза о несоответствии предложения и спроса и провели ряд исследований.

Методология исследования. Для подтверждения гипотезы было проведено маркетинговые исследования в форме опроса целевой аудитории, а также, ряд структурированных интервью с экспертами. Изучение зарубежного опыта позволило провести сравнительный анализ предпочтений целевой аудитории в Казахстане с перечнем наиболее востребованных видов спорта с точки зрения мирового сообщества – с целью выявить перспективные направления.

Обсуждение и результаты.

Описание компании

Компания СТК с июля 2013 года является управляющей организацией спортивно – тренировочного комплекса.

Спортивный комплекс является современным объектом для проведения тренировок, оздоровительных мероприятий, показательных выступлений, в котором созданы условия для оздоровления нации и развития спорта в Республике Казахстан.

Основными направлениями деятельности компании является обеспечение полного технического администрирования спортивного объекта, а также управление деятельностью прямого назначения Спорткомплекса. Последнее предполагает, как организацию собственных спортивных секций, так и развитие взаимовыгодных партнерских взаимоотношений с ведущими спортивными организациями Республики Казахстан – спортивными федерациями, спортивными и оздоровительными клубами. Бесспорными преимуществами обладают организации, представляющие развитие детского спорта, имеющие своими приоритетными целями воспитание чемпионов нашей страны. На сегодняшний день, в Спорткомплексе представлены 18 различных секций, таких как теннис, футбол, единоборства, танцы, плавание.

Для усовершенствования маркетинговой деятельности спортивного комплекса, нами был разработан ряд мероприятий.

На основании интервью с экспертами были выявлены следующие 8 показателей, ответственность которым обеспечивает высокое качество организации работы спортивного комплекса и удовлетворенность целевой аудитории. Руководством комплекса была создана рабочая группа экспертов, для выявления ключевых факторов успеха. Нашими экспертами вы-

ступили руководители спортивных организаций, имеющие в своем арсенале не только спортивные звания и достижения международного уровня, но и практический опыт менеджмента спортивных секций своего направления. Итак, помимо того, что были выявлены ключевые факторы успеха (КФУ), каждый фактор получил оценку значимости с точки зрения экспертов, результаты представлены в Таблице 1.

По результатам изучения мнения экспертов, были определены 4 группы значимых факторов:

Таблица 1– "Ключевые факторы успеха спорткомплекса"

Категория критериев вес категории (%)	Подкатегория критериев	вес (%)
Критерии спортивной организации 25%	профессиональный авторитет тренера	10
	профессиональный авторитет организации	15
Критерии вида спорта 15%	Входит в ТОП - 30 востребованных в мире	10
	Профессиональные перспективы спортсмена	5
Критерии СК 35%	Качество оборудования и сооружений СК	20
	Инфраструктура СК и сервис	15
Критерии индивидуальной пользы 25%	Влияние вида спорта на общие показатели организма	20
	Доступность цены	5

100

Критерии спортивной организации (25%) – характеристики непосредственно спортивного клуба, спортивной организации, предоставляющей свои услуги на территории спорткомплекса. В данную категорию вошли два фактора, влияющих на выбор определенного подразделения внутри вида спорта: «профессиональный авторитет тренера» и «профессиональный авторитет организации». В качестве примечания отметим, что на сегодняшний день в Казахстане не существует сколько-нибудь объективного рейтинга тренеров или спортивных организаций, однако, субъективный опыт целевой аудитории распространяется путем «сарафанного радио» и формирует авторитет тренера или организации, по нашему предположению, в зависимости от общего уровня лояльности к организации и позитивного/негативного опыта касания.

Критерии вида спорта (15%) – характеристики уровня перспективности, популярности конкретного вида спорта в стране и мире. Данная категория получила наименьшую оценку значимости, так как эксперты считают, что очень небольшой процент целевой аудитории действительно замотивирован посвятить спорту профессиональный интерес, эксперты сошлись во мнении, что истинная потребность человека заниматься тем или иным видом спорта лежит в психологической или бытовой плоскости. Так, например, многие спортсмены, занимающиеся боевыми искусствами, изначально пришли из-за потребности родителей «...чтобы мог за себя постоять» или на плавание приводят детей с запросом «...научите его/её плавать, чтобы я меньше волновалась, когда он в открытом водоеме». Однако, при прочих равных, целевая аудитория, как правило выбирает наиболее популярный и перспективный вид спорта.

Критерии спортивного комплекса (СК) (35%) – поскольку спортивный комплекс является материально-технической базой для организации занятий тем или иным видом спорта, то предъявляемые к нему требования сводятся к уровню оснащенности актуальным оборудованием, что отражает критерий «качество оборудования и сооружений СК», а также, к общему уровню обслуживания спорткомплекса (чистота, доступ к информации, ответственность и т.д.) и уровень инфраструктуры (наличие необходимых точек: место ожидания, столовая, спортивный магазин и т.д.), что включает в себя критерий «инфраструктура СК и сервис».

Критерии индивидуальной пользы (25%) – данный критерий отражает личный запрос целевой аудитории. Так критерий «Влияние вида спорта на общие показатели организма» может быть основан, например, на показаниях терапевта, или же может отражать предпочтения целевой аудитории, основанные на трендах и стереотипах в обществе (форма тела, девушка должна быть гибкая, парень должен быть сильный, выносливый и пр.). Второй критерий «Доступность цены» имеет минимальный показатель, поскольку общая политика спорткомплекса является определяющей в категории цен – ниже среднего показателя по городу.

Далее, для определения значимости данных факторов при выборе спортивного комплекса/секции мы предложили представителям целевой аудитории оценить уровень удовлетворенности по шкале от 1 до 5. Мы предложили пройти опрос 208 представителям целевой аудитории в возрасте от 18 до 67 лет, в группу опрошенных входили лица, принимающие решение о покупке абонемента.

В виду того, что для целевой аудитории определяющим фактором выбора спортивного заведения является географический, то генеральная совокупность определена географией проживания, а это порядка 220тыс.человек. В данном случае репрезентативной является выборка размером 196 человек, при доверительном интервале 5 и доверительной вероятности 95%.

Итак, в результате опроса представлены в таблице 2.

Таблица 2 – "Удовлетворенность целевой аудитории"

Категория критериев	Подкатегория критериев	Удовлетворенность (средняя)
Критерии спортивной организации	профессиональный авторитет тренера	4,1
	профессиональный авторитет организации	3,7
Критерии вида спорта	Входит в ТОП - 30 востребованных в мире	3,6
	Профессиональные перспективы спортсмена	2,8
Критерии СК	Качество оборудования и сооружений СК	4,2
	Инфраструктура СК и сервис	4,1
Критерии индивидуальной пользы	Влияние вида спорта на общие показатели организма	4,4
	Доступность цены	4
Средняя оценка СК:		3,86

Анализ данных опроса целевой аудитории показал, что наш СК набрал 3,86 балла удовлетворенности, при этом, как наглядно видно из рисунка 1, менее всего было присуж-

дено баллов категории «Критерии вида спорта», что говорит о недостаточной силе перспектив нашего перечня спортивных секций, а также их востребованности на мировом уровне. Следом представлена категория «Критерии спортивной организации» и здесь отметим, что на низкие показатели возможное влияние оказали такие факторы, как неосведомленность целевой аудитории об уровне спортивной организации в связи с отсутствием объективных рейтингов спортивных организаций даже на уровне города. В то же время, авторитет тренерского состава получил достаточно высокий балл (4,1) и, как мы упоминали ранее, эта оценка основана на информации «сарафанного радио». Инфраструктура, сервис и качество спортивных сооружений удовлетворяют целевую аудиторию на 4,1 и 4,2 балла, доступность цены на 4, а польза спорта соответствует самому высокому баллу 4,4. В целом показатели удовлетворенности клиентов качественными характеристиками представлены на рисунке 2.



В результате анализа данных, получаем самые высокие баллы удовлетворенности по самой значимой категории «Критерии спорткомплекса» (вес = 35%) средний балл 4,15, следующая категория «Критерии индивидуальной пользы» (вес = 25%), так же высокие 4,2, категория «критерии спортивной организации» (вес = 25%) набрала средний балл 3,9, на последнем месте наименее значимая по мнению экспертов категория «критерии вида спорта» (вес = 15%) заслужила и наименее низкие баллы удовлетворенности 3,2 балла.

Заключение. В целом, следует отметить, что спортивный комплекс по оценке целевой аудитории набрал менее 4 баллов из 5, конечно, этот показатель достаточно высок, однако, разрыв в 1,1 балла, а также, низкие показатели по категориям, характеризующим перспективность и качество видов спорта, подтверждают гипотезу о том, что существует разрыв между запросом целевой аудитории и предложением, по крайней мере, в рамках нашего учреждения.

В связи с вышесказанным, были предложены ряд рекомендаций, основанные на данных экспертов:

- Для того, чтобы предоставить целевой аудитории объективную информацию, на основании которой можно делать обоснованный выбор спортивной организации, пер-

спективного вида спорта, тренера целесообразно обратиться в соответствующие организации для создания общегородского рейтинга, с объективными критериями оценки;

- Увеличить количество и полноту информационных материалов по видам спорта, основываясь, в том числе, на запросах целевой аудитории;
- Уточнить точки неудовлетворенности показателями внутри категорий и разработать операционный план повышения показателей;

Помимо рекомендаций непосредственно для нашего спорткомплекса, разработки, полученные в результате исследования, в частности критерии оценки, могут иметь практическое применение для оценки ключевых факторов успешности других спортивных комплексов и учреждений, что позволит предоставлять целевой аудитории услуги спортивных секций на более высоком уровне.

Источники:

1. Дмитрий Мазоренко «Майкл Пэйн, эксперт по спортивному маркетингу: «Ничего плохого в том, чтобы быть амбициозным в методах развития спорта» <https://vlast.kz/marketing/16504-majkl-pejn-ekspert-po-sportivnomu-marketingu-net-nicego-plohogo-v-tom-ctoby-byt-ambicioznym-v-metodah-razvitia-sporta.html>
2. «Как работает PR в казахстанском спорте» https://el.kz/ru/news/sport/kak_rabotaet_pr_v_kazahstanskom_sporte
3. «Спортивный маркетинг и развитие спорта в Казахстане» <https://www.sports.kz/blogs/blogger/lutsko/post/intro-sportivnyiy-marketing-v-kazahstane>
4. <https://www.wiseguyreports.com/sample-request/4009952-sports-global-market-opportunities-and-strategies-to-2022>
5. <https://adindex.ru/publication/mediaoutlook/sport/2012/05/29/90260.phtml>
6. https://www.damu.kz/upload/iblock/be9/OtchetMarketingovykhIssledovaniy_DeyatelnostSportivnykhKlubov.pdf
7. <http://sport.gov.kz/ru/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-2012/2018-2>
8. <https://www.caravan.kz/gazeta/kakie-vidy-sporta-obkhodyatsya-kazahstancam-dorozhe-vsego-543959/>
9. <https://expertonline.kz/a15485/>
10. Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. - 400 с.
11. Спэлстра Й. «Агрессивный маркетинг. Как увеличить свой доход, расправившись с затратами» / Пер. с англ. Под ред. А. Буланова. - СПб.: ИД «Питер», 2005, с. 51.
12. Чистяков, В. А. Процесс маркетинговой деятельности в сфере физкультурно-оздоровительных услуг как объект управления / В. А. Чистяков, Г.З. Аронов, Г.А. Пригода // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта.2014. - Вып. 18 - С. 91-100.
13. Шереметьев Н. К. Комплексный подход к спортивному маркетингу /Н. К. Шереметьев // Экономика, предпринимательство и право. - 2013. - № 4 (21).- с. 26-35.

РЫНОК ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ КАЗАХСТАНА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Ключевые слова: рынок телекоммуникационных услуг; фиксированная связь, Интернет, передача данных, мобильная связь. АО «Казахтелеком»

На сегодняшний день в связи с информатизацией общества происходит широкое распространение услуг связи, и, прежде всего, услуг телекоммуникаций, поэтому в условиях интеграции Казахстана в мировое сообщество рынок телекоммуникационных услуг представляет собой один из наиболее

динамично развивающихся секторов экономики республики и является на сегодняшний день наиболее развитым и конкурентоспособным во всей Средней Азии.

В таблице 1 представлена структура доходов от телекоммуникационных услуг за 2016-2018 гг.

Таблица 1 – Структура доходов от телекоммуникационных услуг РК за 2016-2018 гг.*

Виды телекоммуникационных услуг	Доходы (млрд тенге)			Изменение доходов 2016 г. к 2018 году (в %)
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
Услуги международной и междугородной телефонной связи	33,5	30,1	28,8	- 14,0 %
Услуги местной телефонной связи	47,4	40,9	39,5	- 16,7 %
Услуги по передаче данных	15,4	29,5	37,2	+ 58,6 %
Услуги Интернета	204,2	228,6	244,6	+ 16,5 %
Услуги кабельных, беспроводных, спутниковых сетей	32,1	32,8	37,2	+ 13,7 %
Услуги мобильной связи	223,9	221,7	214,8	- 4,1 %
Прочие телекоммуникационные услуги	104,0	119,1	128,3	+ 18,9 %
Всего:	660,5	702,7	730,4	+ 9,6 %
*Примечание: составлено автором по данным Комитета по статистике МНЭ РК				

В соответствии с таблицей 1, на 2018 год доходы от телекоммуникационных услуг в Казахстане составили 730,4 млрд тенге (2016 г. – 660,5 млрд тенге), т.е. отмечается рост доходов по сравнению с 2016 годом на 9,6% за счет увеличения доходов, прежде всего, услуг по передаче данных (+ 58,6 %), прочих телекоммуникационных услуг (+ 18,9 %),

услуг Интернета (+16,5 %), а также услуг распространения телепрограмм (+ 13,7 %). Отмечается снижение доходов в 2018 году услуг местной телефонной связи (- 16,7 %), услуги международной и междугородной телефонной связи (- 14 %), а также мобильной связи (- 4,1 %).

На рисунке 1 структура доходов рынка телекоммуникаций РК представлена

наглядно.

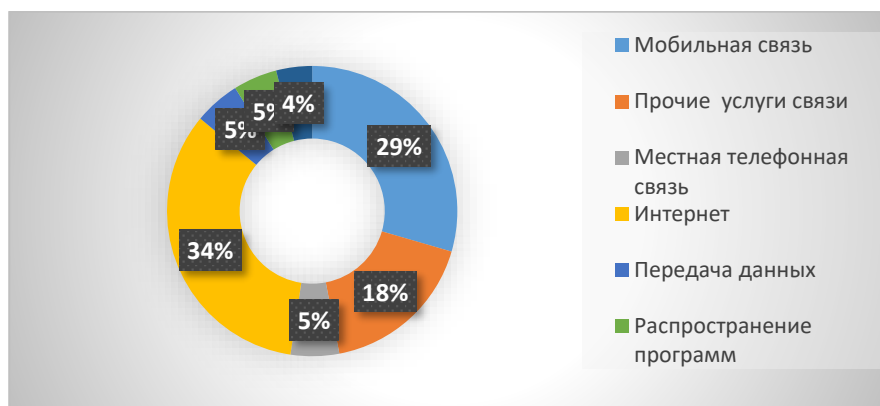


Рисунок 1 – Структура доходов рынка телекоммуникаций РК (%)

Примечание: составлено автором по материалам таблицы 2

Основными сегментами рынка телекоммуникационных услуг в Казахстане являются:

- Рынок фиксированной связи;
- Рынок Интернета и передачи данных;
- Рынок мобильной связи.

Рынок фиксированной связи - представляет услуги международной, междугородной и местной связи. Рынок услуг фиксированной связи в Казахстане практически монопольный, на котором государственной компании АО «Казакхтелеком» принадлежит около 90 % доли рынка. На рынке фиксированной связи действуют еще пять крупных провайдеров первого уровня, таких как компании «KazTransCom», «Ducat», «Astel», «TransTelecom», «Beeline Казахстан». На наш взгляд, конкуренция носит чисто номинальный характер, ведь большинство данных пяти провайдеров являются либо прямой государственной собственностью, либо дочерней компанией государственной крупной организации. Так, компания «TransTelecom» является дочерней компанией государственного предприятия «Казахстан Темир Жолы», компания «KazTransCom» является дочерней компанией крупнейшей государственной нефтегазовой компании «КазМунайГаз». Кроме того, несмотря на то, что у каждого из крупных провайдеров имеются собственное международное

подключение и национальная инфраструктура, значительная часть их трафика проходит транзитом через инфраструктуру государственного оператора. Поэтому, в любом случае рынок фиксированной связи находится под контролем государства. Провайдеров второго уровня в Казахстане насчитывается около 100, но их деятельность оказывает незначительное влияние на конъюнктуру рынка фиксированной связи. Основной современной тенденцией на рынке телекоммуникационных услуг является неуклонное снижение, начиная с 2005 года и по сей день, доли услуг фиксированной связи в общем объеме рынка, что связано с быстрым развитием и востребованностью высокотехнологичных услуг беспроводной связи, Интернета и передачи данных, а также, на наш взгляд, с достижением фазы зрелости жизненного цикла рынком фиксированной связи, насыщением и сокращением существующих потребностей казахстанских потребителей в услугах фиксированной связи, ограничением количества фиксированных телефонов, ведь емкость рынка фиксированной связи Казахстана, т.е. максимальное количество установки фиксированных телефонов, согласно оценкам экспертов, составляет 4,7 млн единиц фиксированных телефонных линий, в то время как уже по итогам 2015

года их количество составило 4,1 млн единиц, а на конец 2017 года достигло 3,7 млн единиц [1]. За последние годы ускоренными темпами происходит отток абонентов фиксированной связи, в результате чего операторы телекоммуникационной отрасли вынуждены диверсифицировать свои услуги, охватывая смежные рынки и активно развивать новые направления бизнеса. В 2017 году наметилась еще одна тенденция на рынке фиксированной связи, которая заключается в стремительном росте добровольных отказов потребителей от услуг фиксированной связи, что также связано с развитием мобильной связи и Интернета.

Рынок Интернета и передачи данных – на сегодняшний день является самым динамично развивающимся и перспективным сегментом рынка телекоммуникационных услуг Казахстана. На сегодняшний день рынок услуг Интернета в Казахстане имеет олигополистический характер, находится на стадии роста и представлен 5 ключевыми игроками или, иначе говоря, первичными провайдерами, которые имеют отдельные самостоятельные выходы в глобальную сеть, и, не зависят от других провайдеров. К ним относятся такие компании, как: «Казахтелеком», «Astel», «GoldenTelecom», «Ducat», «Nursat». Также, как и на рынке фиксированной связи на рынке Интернет-услуг доминирует государственная компания АО «Казахтелеком» (76 % доли рынка). На рынке Интернета и передачи данных отмечается тенденция роста популярности смартфонов, а также пакетных тарифов и ускорения потребления мобильного Интернета. Проникновение на рынок смартфонов и увеличение их доли на рынке по сравнению с 2016 годом в 2017 году достигло около 60%, причем сегмент смартфонов находится на стадии бурного роста. Так, использование мобильного Интернета на смартфонах в Казахстане на 2017-2018 годы составляет 83-85 % от всех абонентов операторов мобильной связи пользуются интернетом на своих

смартфонах, причем из них – 44 % ежемесячно потребляют 6 Гб мобильного Интернета, т.е. за 2017 год по сравнению с 2016 годом доля таких пользователей увеличилась на 14 %. Доля абонентов, использующих от 3 до 6 Гб мобильного Интернета выросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 5%, в то время как доля абонентов, мало скачивающих менее 3 Гб мобильного Интернета резко сократилась на 19% [2]. На начало 2018 года, по данным Министерства информации и коммуникаций РК, Казахстан занял 17 место в мире с уровнем плотности более 26 млн абонентов. Более 77% населения Казахстана имеют доступ к Интернету, причем все населенные пункты Казахстана, имеющие численность населения свыше 50 тысяч человек, а также все районные центры охвачены высокоскоростным интернетом стандарта 4G, что составляет около 69%.

Таким образом, основной тенденцией последних лет стал стремительный рост спроса потребителей на услуги мобильного Интернета и передачи данных, которые постепенно вытесняют не только услуги фиксированной связи, но и услуги мобильной связи (голос). Второй тенденцией развития рынка Интернет-услуг Казахстана в настоящее время является его сдерживание из-за недостаточной развитости Интернет-контента, высоких тарифов на услуги Интернета, высокой стоимости компьютеров, которые все еще недоступны для определенных слоев населения Казахстана. Третьей тенденцией, характерной для современного развития рынка Интернет-услуг является активное развитие провайдерами собственной цифровой инфраструктуры, позволяющей предоставлять услуги в комплексе. Так, на сегодняшний день большинством операторов фокусируется внимание потребителей на концепции «tripleplay» (голос, передача данных и ТВ).

Рынок мобильной или сотовой связи – динамично развивающийся сегмент рынка телекоммуникационных услуг. Однако в последние годы отмечается

снижение доли мобильной связи на телекоммуникационном рынке за счет развития Интернета, и, соответственно снижение объема доходов от мобильной связи. По данным Комитета по статистике РК, динамика объемов дохода от мобильной связи в Казахстане имеет тенденцию снижения с 307,1 млрд тенге в 2013 году до 214,8 млрд тенге в 2018 году, т.е. на 92,3 млрд тенге, что составляет 30 %. При этом отмечается рост объемов доходов от услуг Интернета с 137 млрд тенге в 2013 году до 244,6 млрд тенге в 2017 году, т.е. на 107,6 млрд тенге, что составляет практически 44%.

В настоящий момент Казахстан является GSM доминирующим рынком. По мнению экспертов, потенциальная емкость абонентской базы в Казахстане составляет 12,5 млн пользователей. Рынок услуг мобильной связи республики можно охарактеризовать как высококонцентрированный с неразвитой конкуренцией; много покупателей и не много продавцов; барьеры входа и выхода высокие; услуги четко дифференцированы; ценовые войны - эффективные; отмечается подверженность потребителей влиянию маркетинговых и ценовых стратегий конкурентов.

В формате GSM и UMTS функционируют следующие операторы мобильной сотовой связи:

1. АО «Kcell», представленный на рынке торговыми марками Kcell, Activ и Vegaline. Контрольный пакет акций компании до 2016 года принадлежал холдингу TeliaSonera, приобретенному у АО "Казахтелеком", а 47% принадлежало скандинавско-турецкому холдингу «FinTur». В настоящее время компания вновь принадлежит АО «Казахтелеком».
2. ТОО «Кар-Тел» – дочерняя компания российского холдинга "Вымпел-Коммуникации", с торговой маркой Beeline. Дата образования – 1998 год.
3. Совместное предприятие «Altel-Tele2» - принадлежит в настоящее время АО «Казахтелеком». В 2016 году было создано путем слияния двух крупных мобильных операторов: СП «Теле2

Казахстан» с торговой маркой Tele2 и АО «Алтел» с торговыми марками Dalacom, Pathword и City.

Следует отметить, что все мобильные операторы в настоящее время предоставляют услуги фиксированной телефонии, высокоскоростного доступа в интернет по проводной технологии FTTB и 4G, роуминга, SMS, MMS, WAP.

Потребители услуг всех мобильных операторов отличаются своей массовостью, поскольку предоставляемые услуги компании являются продуктом массового спроса. Основными целевыми аудиториями казахстанских мобильных операторов являются корпоративные клиенты, государственные организации, и массовая аудитория. Таким образом, мобильным операторам для удовлетворения спроса потребителей приходится проявлять гибкость, разрабатывая предложения для каждого выделенного сегмента потребителей.

Необходимо отметить, что последние годы (2015- 2018 гг.) рынок мобильной связи в Казахстане были насыщены важными, порой непредсказуемыми событиями, которые предопределили дальнейшие тенденции развития рынка мобильной связи.

2015 год – ознаменовался серьезный кризисом на рынке телекоммуникаций Казахстана, впервые за все годы его развития, снизились объемы продаж и операционная прибыль практически всех компаний. Следует отметить, что важным непредсказуемым событием 2015 года стал уход иностранной компании TeliaSonera, владеющей на тот момент крупнейшим мобильным оператором Казахстана компанией «Kcell» с рынка телекоммуникационных услуг Казахстана, а также со всего Евразийского рынка, несмотря на неоднократные заявления компании о намерениях быть долгосрочным инвестором на рынке мобильной связи Казахстана. На наш взгляд, какие бы не были причины ее ухода, будь то неоправданные ожидания доходов или недостаточная поддержка государства, данное событие свидетельствует, прежде всего, о

снижении инвестиционной привлекательности рынка мобильной связи Казахстана для иностранных инвесторов, несмотря на значительные усилия, прилагаемые руководством республики по привлечению инвесторов в Казахстан.

Начало 2016 года ознаменовалось отменой так называемого «мобильного рабства», т.е. введением с 1 января 2016 года возможности для казахстанских потребителей сменить мобильного оператора путем переноса номеров абонентов по их желанию между мобильными казахстанскими операторами (MNP - MobileNumberPortability). По итогам 2016 года сменили мобильных операторов более 200 тысяч абонентов, при этом было зарегистрировано в Казахстане около 31 млн SIM-карт, т.е. воспользовались MNP 0,65% абонентов, что свидетельствует о лояльности клиентов выбранных ими мобильных операторов [3]. Важнейшим событием 2016 года является получение доступа всем мобильным операторам Казахстана частот 4G, обеспечивающих получение данных с высокой скоростью до 225 Мбит/сек, путем оплаты государству 78 млрд тенге за их использование. Перед мобильными операторами встала дилемма, с одной стороны без развития инновационной сети 4G невозможно дальнейшее совершенствование деятельности мобильных операторов, а с другой стороны, в условиях глубокого экономического кризиса в стране и снижения доходов мобильных операторов не желательна завышенная долговая нагрузка. Поэтому компании приняли стратегически важные для них решения. Так, в 2016 году было создано совместное предприятие «Теле2-Алтел» путем слияния двух крупных мобильных операторов: ТОО «Теле2 Казахстан» с торговой маркой Tele2 и АО «Алтел» с торговыми марками Dalacom, Pathword и City, которое принадлежит в настоящее время АО «Казахтелеком». Создание совместного предприятия «Теле2-Алтел» принесло выгоду как для компании СП «Tele2 Казахстан», так и для АО «Алтел». Так, СП «Tele2 Казахстан», благодаря

слиянию, избежала огромных расходов на приобретение лицензии 4G и получила ее автоматически, поскольку стала дочерней компанией государственной компании АО «Казахтелеком», монополиста на рынке телекоммуникаций. В свою очередь, национальный оператор АО «Казахтелеком» получил по свое крыло известный европейский бренд, отличающийся высоким уровнем маркетинга и агрессивной маркетинговой политикой. В настоящее время новое совместное предприятие занимает около 23% рынка телекоммуникационных услуг с более чем 6 млн абонентов. За первый квартал 2017 года по сравнению с аналогичным периодом 2016 года абонентская база совместного предприятия увеличилась на 74 110 абонентов и составила 6 513 856 абонентов, а рост прибыли EBITDA составил в первом квартале 2017 года 4,4 млрд тенге, увеличившись на 26% [4]. Кроме того, в 2016 году началось строительство совместной 4G-сети «Beeline Казахстан» и «Kcell», что свидетельствует о том, что на рынке телекоммуникационных услуг в Казахстане имеет место сотрудничество между конкурентами и высокий уровень доверия между первыми руководителями конкурирующих компаний, в результате чего инвестиции в развитие 4G со стороны обеих компаний уменьшатся.

В 2017 году отмечается тенденция предыдущих лет по снижению общего количества абонентов сотовой связи, при одновременном увеличении количества пользователей сотовой связи, имеющих доступ к мобильному Интернету. Так, отмечается снижение общего количества абонентов сотовой связи в 2017 году по сравнению с 2013 годом до 26,5 млн абонентов, т.е. на 3,9 млн единиц (12,8 %). Однако при этом, отмечается рост абонентов в Казахстане, имеющих доступ к Интернету с 11,5 млн абонентов в 2013 году до 13,9 млн абонентов в 2017 году, т.е. на 2,4 млн абонентов, что составляет 17,3 %. Удельный вес абонентов сотовой связи в Казахстане, имеющих выход в интернет, вырос в 2017 году до 52,3% от общего числа абонентов сотовой связи.

Кроме того, отмечается тенденция роста мобильных платежей, а также сокращения объема услуг операторов мобильной связи. В 2017 году он составил 221,7 млрд тенге, что на 9,8% меньше, чем в 2016 году [5].

Важнейшим событием декабря 2018 года стало приобретение АО «Казахтелеком» 75% доли голосующих акций АО «Кселл», что имеет стратегическое значение для развития всего телекоммуникационного рынка в целом и позволит реализовать ряд глобальных проектов за счет синергетического эффекта от интеграции сетей, ресурсов и профессионального опыта двух крупнейших мобильных операторов Казахстана [6]. Однако следует отметить тенденцию монополизации рынка телекоммуникационных услуг Казахстана АО «Казахтелеком».

Заключение.

Таким образом, анализ рынка телекоммуникационных услуг выявил следующие основные тенденции его развития за последние годы, а именно:

1. Неуклонное снижение доли услуг фиксированной связи в общем объеме рынка телекоммуникационных услуг Казахстана, что связано с быстрым развитием и востребованностью высокотехнологичных услуг беспроводной связи, Интернета и передачи данных, а также, на наш

взгляд, с достижением фазы зрелости жизненного цикла рынком фиксированной связи, насыщением и сокращением существующих потребностей казахстанских потребителей в услугах фиксированной связи. Отмечается отток клиентов фиксированной связи в другие сегменты рынка телекоммуникационных услуг, рост добровольных отказов потребителей от услуг фиксированной связи.

2. Усиление государственного присутствия на всех трех рассматриваемых нами сегментах рынка телекоммуникационных услуг. Отмечается тенденция монополизации телекоммуникационного рынка Казахстана АО «Казахтелеком».
3. Стремительный рост спроса потребителей на услуги Интернета, которые вытесняют не только услуги фиксированной связи, но и мобильной связи, что приводит к трансформации мобильных операторов в цифровых провайдеров.
4. Снижение инвестиционной привлекательности рынка телекоммуникаций Казахстана для иностранных инвесторов, несмотря на значительные усилия руководства республики по привлечению инвесторов в Казахстан.

Источники:

1. Казахстанская фондовая биржа. Телекоммуникационная отрасль Республики Казахстан. Электронный ресурс, 2018 г., режим доступа: http://kase.kz/files/presentations/ru/KASE_telecommunications.pdf
2. Казахстанская фондовая биржа. Телекоммуникационная отрасль Республики Казахстан. Электронный ресурс, 2018 г., режим доступа: http://kase.kz/files/presentations/ru/KASE_telecommunications.pdf
3. Информационно-аналитический портал Today.kz. Как проходит отмена "мобильного рабства" в Казахстане. Электронный ресурс, 2016 г., режим доступа: <http://today.kz/news/kazakhstan/2016-01-06/706782-kak-prohodit-otmena-mobilnogo-rabstva-v-kazahstane/>
4. Чокин А. (2017) Tele2 и Altel нарастили абонентскую базу. Доступно: <http://abctv.kz/ru/news/tele2-i-altel-narastili-abonentskuyu-bazu>
5. Информационно-аналитический портал Informбюро. 50% абонентов сотовой связи в Казахстане не имеют доступа в интернет. Электронный ресурс, 2018 г., режим доступа: <https://informburo.kz/novosti/polovina-abonentov-sotovoy-svyazi-v-kazahstane-ne-imeyut-dostupa-v-internet.html>

6. Досжанов Е., Мамырбаев Н. Казахтелеком объявил о покупке «Kcell». Электронный ресурс, 2018 г., режим доступа: <https://24.kz/ru/news/social/item/283643-kazakhtelekom-ob-yavil-o-rokupke-kcell>

**DIGITALIZATION OF THE PUBLIC SECTOR ON EXAMPLE OF THE MINISTRY
OF LABOR AND SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN****Abstract**

At present, all areas of human life are subject to digitalization — huge amounts of data are generated every second, the pace is constantly accelerating, and the established lifestyle is transformed. The government is subject to the same processes and it should be ready to respond to all modern challenges and be able to adapt to the ever-changing reality. These processes are an important issue on the agenda of state bodies.

Key words: digitalization, public sector, Kazakhstan

1. Introduction

At present, all areas of human life are subject to digitalization — huge amounts of data are generated every second, the pace is constantly accelerating, and the established lifestyle is transformed. The government is subject to the same processes and it should be ready to respond to all modern challenges and be able to adapt to the ever-changing reality. The study of these processes is an important issue on the agenda of state bodies.

In current world speed of changes in many aspects of life is constantly growing. Everyday people are interacting with huge stream of data and services. Digital technologies take part in almost every aspect of life. All this is leading to transformation of society or digitalization.

2. Digitalization

Ideas about the transition of government to digital space began to appear in the 90s of the 20th century. The basis to this transit is digitization. Word “digitization” means changing from analog to digital form, e.g. from physical paper form documents to digital document. After that governments can start to build e-government –web-based services that can provide citizens services much easier and faster. One of the models that was proposed for building e-government was four-stagemodel [1] which is show that online catalogues is lowest

tier and fully integrated state systems is highest tier. After that there is digitalization. Digitalization includes a larger area then just government services - it meant as process of implementing digital technologies into various aspects of people’s lives.

Countries like Singapore [2], Estonia [3], New Zealand [4] and Denmark [5] have digitalization strategies. While some of the initiatives are successful, plenty fail. General causes of fail are lack of agility in government agencies, difficulties allocating budget for new initiatives, siloed government services that are hard to unite in one ecosystem, etc.

3. Digitalization in Kazakhstan

This ministry of Labor and Social Protection of Population was one of the first government agencies that started digital initiatives in early 2000s. It leaves a certain mark – while many data in digital form, there also legacy systems that must be supported and slowing the pace of digitalization.

A number of state programs facilitated the formation and development of digitalization in the Republic of Kazakhstan. Such as: the State program for the formation of electronic government in the Republic of Kazakhstan for 2005–2007[6], the Program for the development of electronic government for the Republic of Kazakhstan for 2008–2010[7], the State program “Information Kazakhstan -

2020”[8] and The program "Digital Kazakhstan"[9].

By studying these programs, can be seen the logical chain to create the foundations for digitalization and its further development, including the creation of an infrastructure

framework, such as data centers and the creation of a high-speed Internet access network, the development of an e-government portal, the filling of this portal with services and the further development of the public sector for digitalization.

Table 1: Comparison of government programs

Nameoftheprogram	Formation of electronic government in the Republic of Kazakhstan for 2005–2007	Program for the development of electronic government for 2008–2010	InformationKazakhstan - 2020	DigitalKazakhstan
Approvalyear	2004	2007	2010	2017
Periodofprogram	2005–2007	2008-2010	2010-2020	2018-2022
CurrentStatus	Inactive	Inactive	Inactive.	Active
Maingoal	Creation of information and communication infrastructureand preparation for the transition to electronic services	Creationof e-government	Creating conditions for the transition to the information society	Accelerating the pace of development, improving the quality of life through the use of digital technologies in the medium term and laying the foundation for the transition to a digital economy and information society

In order to measure the effectiveness of past government programs will be used UN’s e-government development index [10]. This index allows to evaluate the current level of e-government by analyzing various variables, such as assessing telecommunications infrastructure, evaluating human capital, assessing the openness of government and the convenience of the legal framework, etc. 2 criteria will be taken into account, namely the place of Kazakhstan among other countries of the world for this indicator and the very value of the index[11].

From Figure 1 it can be seen that in 2005 Kazakhstan was in the middle of the list among other countries, namely at 65th place, then there was a sharp drop from 65th to 81st

places in 2008. It was during this period that the state program of 2005-2007 was implemented, work was begun to create the basis for further digitalization programs. In the period from 2008 to 2012, there was a sharp jerk up from 81st place to 46th in 2010. This breakthrough can be connected with the implementation of the 2008-2010 program, where the electronic government was created. In the future, there is an increase from 46th place to 38th in 2012 and 28th in 2014, which is a historic maximum. Then there was a decrease to 33rd place in 2016 and 39th place in 2018. This can be attributed to the fact that during this period budget revenues decreased due to a sharp drop in oil prices [12] and the subsequent devaluation of the tenge in 2014[13], and, accordingly, the

digitalization rate of the public sector slowed down. According to the index value shown in Figure 2, we can conclude that since 2003, the

values of this index have been growing almost constantly, without sharp drops and ups.

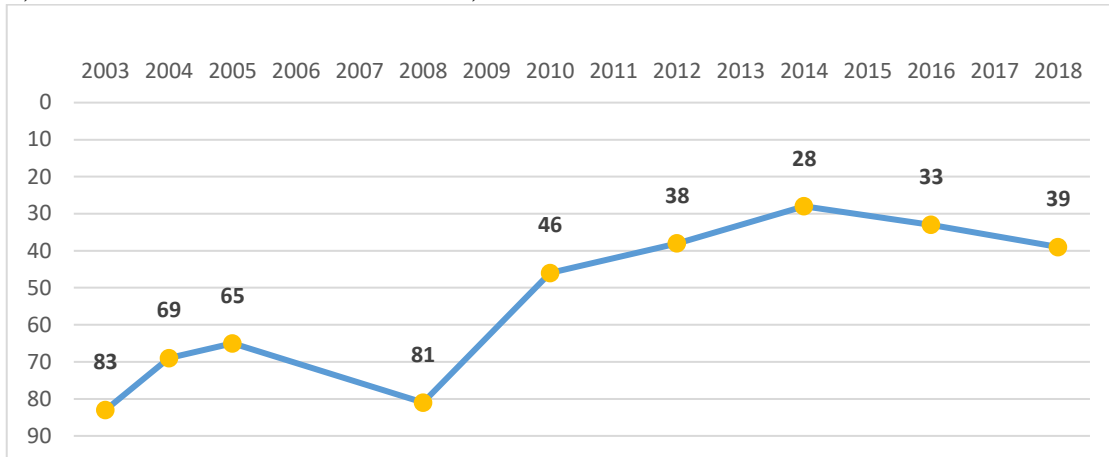


Figure1: Place of Kazakhstan among other countries

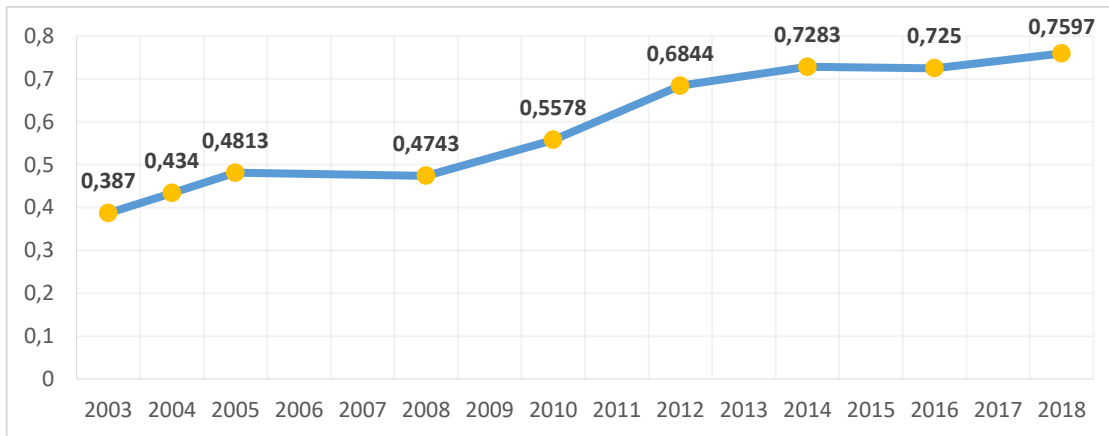


Figure2: Value of EGDI

The latest digitalization government program is « Digital Kazakhstan». It was developed and approved in December of 2017 by Government of Kazakhstan. The goal of the program is to accelerate the pace of social and economic development, improve quality of life through use of digital technologies and laying the foundation for digital economy.

There are five focuses of the program:

1) Digitalization of the economy – transformation of the traditional sectors using new technologies and opportunities that will increase labor productivity and lead to increase in capitalization.

2) Transition to digital government – transformation of current government services that are provide to citizens and business.

3) Creation of «Digital Silk Road» - development secure and fast infrastructure for data.

4) Development of human capital – creating conditions for transition to creative society or the knowledge economy.

5) Creation of innovation ecosystem – creating conditions for rapid grow of technological entrepreneurship and innovations, linking business and government.

Considering the above programs, in particular the work of the Ministry of Labor and

Social Protection, a conceptual model of evolutions of state services in Kazakhstan can be built. It all starts from digitization which requires transfer all documents from analog to digital. After that current business processes must be revisited, due the fact that bottlenecks and other slowing factors must be eliminated. Then usually state service is published on e-gov site / information systems of public service

centers and through smartphone apps and messengers. After that stage government should collect data and feedback to understand ways for transformation this service to proactive model – when no citizen initiation required and service is starting automatically or composite – when several services or documents are merge into one. Of course, all this must be supported by appropriate legislative changes.

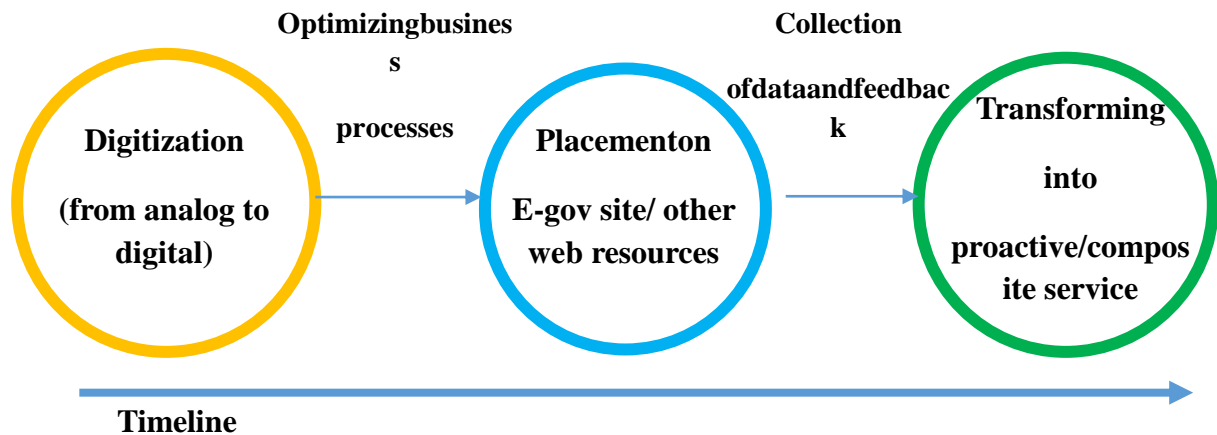


Figure 3: Conceptual model of development of state services in the framework of digitalization

4. Conclusion

Starting from 2018, one can trace the tendency that the government of Kazakhstan takes seriously the process of digitalization of the public sector. One of these steps is the appointment of 5 digital vice ministers whose main task is to manage the implementation of the digital Kazakhstan program. Similar position in business is CDO – Chief Digital Officer. These Ministers were appointed at the Ministry of Labor and Social Protection of Population, the Ministry of Health, the Ministry of Finance, the Ministry of Education and the Ministry of Information and Communications [14].

Kazakhstan is 52th in the 2017 United Nations information and communication

technologies development index. 76.8% of citizens using internet and 84.4% of households have internet access. According to Statistics committee of the Ministry on National Economy of the Republic of Kazakhstan in 2018 around 100702 organizations was using internet [15].

These indicators show that Kazakhstan is ready for full-scale digitalization process, involving active collaboration with the private sector. Digitalization of services gives almost instant effect, which is expressed in accelerating the receipt of services, and accordingly reducing costs and increasing convenience for citizens and the state.

References:

1. Layne, Karen & Lee, Jungwoo. (2001). Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*. 18. 122-136. 10.1016/S0740-624X(01)00066-1.
2. (2019). Digital Government Transformation. Retrieved from <https://www.tech.gov.sg/digital-government-transformation/>
3. (2019). Estonia - digital society. Retrieved from <https://e-estonia.com/>
4. (2019). Digital Government. Retrieved from <https://www.digital.govt.nz/>
5. (2016). Digital Strategy 2016-2020. Retrieved from <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-strategy/>
6. (2019). State program for the formation of "electronic government" in the Republic of Kazakhstan for 2005-2007. Retrieved from http://adilet.zan.kz/rus/docs/U040001471_
7. (2019). On approval of the Development Program of the "electronic government" of the Republic of Kazakhstan for 2008-2010. Retrieved from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P0700011551>
8. (2019). About the State program "Information Kazakhstan - 2020" and making amendments to the Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated March 19, 2010 No. 957 "On approval of the List of state programs". Retrieved from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1300000464>
9. (2019). About the approval of the State program "Digital Kazakhstan". Retrieved from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000827>
10. (2019). E-Government Development Index. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>
11. (2019). UN E-Government Survey. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>
12. Zholamanova, M & Arzayeva, M & Doszhan, Raigul & Turlybekova, A & Kukiev, A. (2018). Devaluation in Kazakhstan: History, causes, consequences. *European Research Studies Journal*. 21. 831-842.
13. Grigoli, Francesco & Herman, Alexander & Swiston, Andrew. (2018). A Crude Shock: Explaining the Short-Run Impact of the 2014–16 Oil Price Decline Across Exporters. *Energy Economics*. 78. 10.1016/j.eneco.2018.11.025.
14. Kosenov, Aldiyar (2018, June 7). Appointments of new vice ministers explained by experts. Retrieved from https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/naznacheniya-novyih-vitse-ministrov-obyyasnili-ekspertyi-346145/
15. (2019). 2017 Global ICT Development Index of Kazakhstan. Retrieved from <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017economytab&KAZ>

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА
(НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ВОСТОКЭТНОТУР»)**

В современном мире маркетинговая стратегия является неотъемлемым элементом управления бизнесом, ее важность признана всеми участниками рыночных отношений. Тем не менее, единства подходов к определению ее сущности не выработано до сих пор.

Стратегия маркетинга, согласно определению, выдвинутому Ф. Котлером, является логическим и рациональным построением, посредством которого организационные единицы планируют решать свои маркетинговые задачи. Таким образом, маркетинговая стратегия воспринимается в качестве схемы маркетинговых мероприятий. Д. Аакер под маркетинговой стратегией предлагает понимать процесс, создающий условия для концентрации ресурсов на возможностях увеличения объемов сбыта и получения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

В настоящее время существует множество различных видов маркетинговых стратегий. Вся их совокупность подлежит множественной классификации по различным основаниям. Будь то стадия жизненного цикла, состояние проса, охват рынка и иные критерии. Отдельное место в системе маркетинговых стратегий отводится базовым стратегиям и стратегиям конкурентной борьбы.

Маркетинг является основным и важнейшим фактором для развития организации, продвижения ее продукции (работ, услуг) на рынках. В условиях непрерывно изменяющейся внешней среды, характерной для современных рыночных отношений, необходимы эффективные инструменты для обеспечения устойчивого развития организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Стратегия организации выступает инструментом обеспечения устойчивости организации, возможностей более эффективного реагирования на изменение внешней среды [2, с. 68], при этом маркетинговая стратегия является одной из функциональных стратегий, соответственно, определяет возможности организации для достижения устойчивого развития.

При этом, маркетинговая стратегия находится в прямой зависимости от факторов, обуславливающих внешнюю и внутреннюю среду организации, которые, как правило, обладают определенной индивидуальностью, соответственно, разработка эффективных механизмов формирования маркетинговой стратегии (ориентированных на организации различных форм собственности, видов деятельности, разные рынки и отрасли народного хозяйства) отвечает целям и задачам развития теории и практики маркетинга.

Важно определить сущность маркетинга и особенности его исторического развития. Е.Н. Басовская, рассматривая исторические аспекты развития маркетинга, что «маркетинг как вид экономической деятельности, интегрирующий в себе науку и жизнь, оперативно реагирует на происходящие изменения в экономической среде. Тенденции экономической жизни общества находят отражение в изменении подходов к маркетинговой деятельности и формировании его новых концептуальных основ» [2, с. 56].

В процессе эволюции маркетинга в ответ на складывающиеся рыночные отношения были сформированы следующие концепции маркетинга: производственная, товарная, сбытовая, традиционно-маркетинговая, социально-этичная и кон-

цепция маркетинга взаимодействия (взаимоотношений).

В рамках каждой из рассматриваемых концепций формируются маркетинговые инструменты, а также элементы системы управления маркетингом, которые впоследствии используются при создании и реализации маркетинговой стратегии организации. При этом, развитие общественных отношений, научно-технический прогресс оказывают влияние на развитие маркетинговых инструментов, что позволит маркетингу эволюционировать и, соответственно, станет фактором возникновения новых концепций маркетинга.

Стратегический характер маркетингового планирования тесно связан с необходимостью изучения внутреннего потенциала компании и возможностей, предоставляемых рынком. Фактически он ориентирует бизнес на реализацию экономических возможностей, адаптированных к имеющимся в его распоряжении ресурсам и обеспечивающих потенциал для роста и развития.

Важным этапом формирования стратегии маркетинга выступает формулировка миссии бизнеса, его видения, целей и задач, стоящих перед компанией. Следует помнить, что маркетинговая стратегия выступает составным элементом общекорпоративной стратегии компании и фактически служит ее продолжением. Она в полной мере должна соответствовать общей концепции бизнеса и дополнять ее. Отдельного внимания заслуживает определение целей маркетинга, в общем виде отражающих желаемое положение фирмы на рынке, которое может быть достигнуто благодаря скоординированным усилиям сотрудников компании и ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

В рамках каждой отдельно взятой стратегической единицы хозяйствования проводится системный анализ ситуации и разрабатывается план маркетинга. Сама по себе разработка и формирования маркетинговой стратегии ориентировано на определение целевых рыночных сегментов, разработку стратегии позиционирования, стратегий взаимоотношений с потребителями и иными участниками рынка,

стратегий планирования новых товаров и т.п.

Вслед за разработкой стратегии маркетинга следует разработка маркетинговой программы, которая должна включать в себя стратегии товарного ассортимента, ценообразования, сбыта и продвижения. Завершающим этапом формирования маркетинговой стратегии является ее непосредственная реализация.

Далее рассмотрим сущность маркетинга.

По своей сути маркетинг представляет собой рыночную философию, стратегию, тактику мышления и действия всех субъектов рыночных отношений, причем не только производителей, посредников в коммерческой деятельности, но и потребителей, а также поставщиков, практических экономистов, ученых, целых организаций, вплоть до правительственных органов

Организации, в которых планирование стратегии маркетинга не входит в систему стандартных маркетинговых процессов, могут упустить возможность для развития своих устойчивых конкурентных преимуществ на целевых рынках.

Как отмечает Е.Н. Басовская, «маркетинговая стратегия - это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей [2, с. 51].

Данное определение характеризует маркетинговую стратегию как некий план действий в сфере маркетинга. Маркетинговая стратегия разрабатывается как составная часть общей стратегии развития компании, в частности компании "Востокэтнотур".

В.А. Беспалько отмечает, что маркетинговая стратегия должна содержать базовые элементы: целевая аудитория, маркетинговый комплекс, маркетинговый бюджет.[4, с. 21].

В зависимости от экономического вида деятельности и структуры предприятия маркетинговая стратегия может быть следующего уровня:

- операционная стратегия;

- функциональная стратегия;
- корпоративная стратегия;
- бизнес-стратегия.

Разработка маркетинговой стратегии, начинается с оценки состояния бизнес-среды, анализа барьеров и ограничений. Особое внимание следует уделить технологическим, экономическим, правовым аспектам.

Информация, необходимая для разработки маркетинговой стратегии, может быть получена различными способами, однако, одним из самых надежных выступает SWOT-анализ, учитывающий слабые и сильные, возможности и угрозы предприятия, в зависимости от чего могут быть поставлены конкретные задачи маркетинговой стратегии [9, с.117].

В процессе формирования маркетинговой стратегии можно выделить ряд составляющих:

1. Первая составляющая – определение перспектив, которые могут быть достигнуты от реализации маркетинговой стратегии.
2. Вторая составляющая – определяет цель деятельности предприятия, основные направления деятельности, преимущества перед конкурентами [1, с.70]
3. Третья составляющая – определение текущей ситуации, в которой находится предприятие.
4. Четвертая составляющая – формулирование целей предприятия.
5. Пятая составляющая – формирование задач для достижения поставленных целей.
6. Шестая составляющая - выбор инструментов решения поставленных задач.

Важным фактором эффективности стратегии маркетинга, на наш взгляд, выступает создание критериев для оценки ее эффективности (на всех этапах реализации) и нормативных значений данных критериев, что позволит осуществлять оперативное реагирование на изменения и

корректировку стратегии в соответствии с изменяющимися условиями.

Можно выделить следующие особенности маркетинговой стратегии как инструмента устойчивого развития организации, обеспечения ее успеха на рынке:

- 1) разработка маркетинговой стратегии является неотъемлемым фактором успешности системы маркетинга, эффективности применения маркетинговых инструментов в долгосрочном периоде и при решении тактических задач;
- 2) при многообразии подходов к формированию маркетинговой стратегии, необходимость анализа внешней и внутренней среды организации (территории, отрасли) не отрицает ни один автор. диагностика выступает важнейшим компонентом маркетинговой стратегии.
- 3) маркетинговая стратегия является сложной, в силу необходимости управления большими потоками информации, а также формирования системы требований не только к продукту, но и к средствам маркетинга;
- 4) маркетинговая стратегия является частью стратегии организации, выступает в качестве одной из «функциональных стратегий», то есть, с точки зрения стратегического менеджмента маркетинговая стратегия должна быть «увязана» с другими стратегиями (кадровая, финансовая, производственная), с точки зрения же маркетинга, именно маркетинг определяет вектор развития организации, соответственно именно маркетинговая стратегия является генеральной. Здесь, на наш взгляд, кроется некое противоречие, требующее разрешения.

Формирование маркетинговой стратегии – всегда комплексный сложный процесс, который соответствуя общепринятым этапам должен носить индивидуальный характер в зависимости от особенностей компании и характера бизнеса.

Источники:

1. Аренков, И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И.А. Аренков. – СПб.: СПбУЭФ, 2018. – 250 с.
2. Басовская Е.Н. Маркетинг : учеб. пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 233 с.

3. Бекк А.А. Сущность маркетинга и его роль в деятельности предприятия /А.А. Бекк //Аллея науки. — 2018. — № 6. — С. 153-156.
4. Беспалько В.А. Современные подходы к разработке перспективных маркетинговых стратегий /В.А. Беспалько //Вестник научных конференций. — 2018. — № 7-2 (35). — С. 21-23.

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Ключевые слова: химическая отрасль, инструменты продвижения, цифровые технологии, Интернет маркетинг.

Современный мир бизнеса характеризуется множеством особенностей, среди которых маркетингу отводится особое место. Вне зависимости от организационно-правовой формы, занимаемого рыночного сегмента и собственно масштаба предприятия, именно маркетинг является ключевым компонентом формирования устойчивых взаимоотношений с клиентами, способствует повышению уровня продаж и прибыли предприятия. [1]

Современный вектор развития цифровых технологий предлагает большое количество функционально новых инструментов продвижения промышленной продукции на товарном рынке. Век повсеместной информатизации и автоматизации приводит к очевидному усилению уровня конкуренции на рынке химической промышленности и, как следствие, предполагает формирование новых инструментов для продвижения продукции, новых каналов сбыта с целью удержания клиентов [2].

Интернет на сегодняшний день является скоростным порталом для создания новых бизнес-процессов и трансформации некоторых традиционных элементов торговли. Таким образом, динамичное развитие современных технологий диктует необходимость внедрения инновационных маркетинговых разработок, которые нашли свое отражение в формировании новой концепции маркетинга, а именно интернет-маркетинга и диджитал маркетинга [3].

В силу специфики функционирования предприятий химической отрасли, можно выделить ряд ключевых проблем, которые отличают политику продвижения

компаний химической отрасли на территории Республики Казахстан.

Во-первых, наибольший акцент в деятельности компаний химической промышленности направлен на рынок B2B. Данному рынку свойственны некоторые отличительные черты. Так, весь комплекс маркетинговых коммуникаций ограничен целевой аудиторией, соответственно общее количество покупателей на рынке B2B значительно меньше, чем на потребительском рынке конечных покупателей B2C.

Во-вторых, решения относительно закупа продукции производственно-технического назначения принимаются покупателями, для которых важны качественные и количественные характеристики товара. Конечный потребитель химической продукции тщательно анализирует технологические особенности предлагаемых товаров, сравнивая аналогичные предложения от других компаний.

Третья, и наиболее деликатная проблема – это исторически сложившиеся отношения между клиентами и поставщиками на территории Казахстана, которые являются наследием советского периода. Так, многие организации, в силу многолетних взаимоотношений, не стремятся к поиску новых партнеров даже несмотря на имеющиеся проблемы и недостатки при поставке промышленной продукции, что является барьером для привлечения данных компаний к взаимовыгодному сотрудничеству.

Дополнительным ограничительным барьером является то, что деятельность с оборотом прекурсоров строго регламентируется законодательством, и реклама в от-

ношении которых строго пресекается согласно действующим нормативно-правовым актам Республики Казахстан. Таким образом, для предприятий химической отрасли на территории Республики Казахстан возникает ряд проблем, которые могут быть решены с помощью современных инструментов интернет-маркетинга.

Несмотря на то, что интернет маркетинг характеризуется отличительными особенностями, нельзя рассматривать его как отдельную форму маркетинга. Интернет – маркетинг является новой спиралью развития традиционного маркетинга, но не замещает традиционный маркетинг. Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет маркетинга приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и интернет-маркетинга

Характеристика	Традиционный маркетинг	Интернет маркетинг
Охват клиентов	Зависит от географического места расположения организации, при расширении бизнеса увеличиваются издержки и появляются дополнительные расходы	Охват клиентов значительно выше, так как полностью исключаются геополитические и временные границы для электронной рамки.
Скорость распространения маркетинговой информации	Скорость достаточно медленная, охват целевой аудитории средний, однако информация, предлагаемая для привлечения внимания, отображается именно так, как хочет поставщик товара	Скорость распространения зависит от скорости подключения к сети интернет. В большей степени скорость высокая. Однако, при перегруженности предлагаемой маркетинговой информации данные могут отображаться неправильно или не отображаться вовсе.
Форма коммуникации с клиентом	Личные продажи, которые позволяют фиксировать и наблюдать реакцию покупателя при покупке; физический контакт с покупателем	Нет физического контакта; возможность проследить реакции клиента и переключения внимания относительно.
Способ получения информации покупателем	Клиент получает информацию от компании	Клиент самостоятельно ищет интересующую информацию
Маркетинговые исследования	Высокозатратны, сложности в выполнении исследования, связанные с географическим расположением клиента	Не требуют дополнительного финансирования. Не зависят от геополитических условий внешней среды.
Аналитика эффективности маркетинговых инструментов	Трудоемкий процесс. Необходимость больших объемов временных и финансовых затрат. Требуется специальное программное обеспечение, доступ к базам данных компаний. Исследование возможно только спустя определенный широкий временной промежуток времени.	Эффективность оценивается быстро с помощью сервисов Яндекс.Метрика, Google AdWords, GoogleAnalytics, GoogleTrends. Эффективность можно оценить сразу после внедрения инструментов. Не требуется дополнительного программного обеспечения

Продолжение Таблицы 1

Наличие специальных навыков и устройств	Такой необходимости нет	Необходимы и навыки, и устройства
Скорость заключения сделок	Средняя	Высокая

Согласно данным, полученным из Интернет источников, частота использования различных каналов продвижения промышленными предприятиями, в том числе и предприятиями химической отрасли варьируется. Так, около 40% отводится личным продажам, чуть менее эффективными являются специализированные мероприятия (выставки, ярмарки) - 25%. Интернет маркетинг развивается и занимает объем в 22% продаж. На последних позициях – прямой маркетинг (рассылка материалов, e-mail, SMS) – 7% и медиа-маркетинг или маркетинг социальных сетей с 6%, соответственно. Исходя из чего, можно заключить, что интернет-маркетинг является перспективной точкой приложения маркетинговых усилий для повышения эффективности деятельности компаний химической отрасли, а именно повышения уровня продаж и увеличения прибыли предприятий химической промышленности.

Использование основополагающих принципов интернет-маркетинга, как нового и перспективного инструмента продвижения, способствует достижению многих целей маркетинга в целом. Так, одной из ключевых задач является расширение охвата осведомленности потенциальных клиентов о предприятии и продукции, предлагаемой компаниями химической промышленности. Также интернет расширяет возможности взаимодействия с клиентами, стираются географические рамки, упрощается процесс коммуникации.

На сегодняшний день отмечено, что все чаще представители среднего и крупного бизнеса в химической отрасли Республики Казахстан используют виртуальную Интернет среду для продвижения своих интересов. Так, многие компании, занимающиеся продажей химической продукции, часто делают упор только на корпоративный сайт, как на основной инструмент

продвижения своих интересов в интернет-среде. Однако, для успешного развития бизнеса химической промышленности в интернет среде необходимо использовать весь спектр инструментов продвижения.

Принимая во внимание особенности внутреннего рынка сбыта химической продукции на территории Республики Казахстан, при разработке маркетингового плана по внедрению современных инструментов продвижения необходимо учитывать стратегические цели компании, а также возможность инвестирования дополнительных средств в маркетинг предприятия.

На первоначальных этапах наиболее доступными и удобными для реализации являются инструменты увеличения охвата и дополнительного привлечения клиентов, которые можно реализовать через страницы в социальных сетях, персонализированные блоги представителей предприятия с ответами на наиболее часто задаваемые вопросы клиентов. Используя данные, полученные в ходе анкетирования клиентов химической отрасли Республики Казахстан, наиболее привлекательными являются следующие социальные сети: Instagram (58%), Vkontakte (23%), Facebook (10%), Telegram (9%).

Абсолютным преимуществом социальных сетей является простота воплощения, доступность для большинства населения, отсутствие специализированных навыков. Таким образом, доступный пользовательский интерфейс является понятным интуитивно любому пользователю социальных сетей, и делает маркетинг социальных сетей продуктивным инструментом конверсии и привлечения клиентов для предприятий химической отрасли.

Весь комплекс маркетинговых мероприятий, объединяющий формирование информационного потока о продукции предприятий, принято объединять форму-

лировкой «контент-менеджмента». В последние годы контент-менеджмент стабильно входит в перечень основных и передовых инструментов для продвижения. Стратегически значимым дополнением являются финансовые вложения, необходимые для контент-менеджмента. Согласно исследованию Content Marketing Institute затраты на контент маркетинг на 60% дешевле другим видов маркетинга[4]. Существуют и другие приемлемые инструменты продвижения при низких затратах, такие как, например, рассылка по электронной почте. При существующей широкой клиентской базе пользователей, которые согласны на получение рассылок о новых поступлениях товара или об изменении ценовой политики, а именно скидках и акциях, данный инструмент является действительно эффективным. Также, при возможности перехода по ссылке на корпоративный сайт или в онлайн магазин процент конверсии трафика возрастает. Наиболее фундаментальными инструментами для предприятий химической отрасли являются виртуальное представительство в виде сайта компании и инструменты прямых продаж через онлайн магазин предприятия. Однако, данные инструменты продвижения требуют специализированных навыков работы с веб сайтами. Несмотря на сложности, которые возникают при работе и корректировке интернет сайта и онлайн магазина, обслуживание и содержание их значительно дешевле. При подключении дополнительных инструментов продвижения, такие как SEO-продвижение, таргетинговая, ретаргетинговая и нативная реклама, сайт предприятия и онлайн магазин становятся приоритетными инструментами для маркетингового развития компаний химической отрасли, так как являются эффективными инструментами повышения прямых продаж и улучшения имиджа предприятия. Повышает эффективность отклика у покупателей наличие отлаженной версии электронного магазина или сайта предприятия для мобильных телефонов, планшетов и иных устройств с возможностью просмотра и подключения к интернет-сети. Таким образом, помимо ре-

шений для персонального компьютера необходимо предугадывать поисковое поведение потребителя и предоставлять ему возможность получения информации на различных носителях. Но необходимо учитывать и особенности сайтов mobile-first[5].

Одной из приоритетных задач интернет маркетинга является процесс конверсии покупателя. Однако, согласно исследованиям, которые были проведены образовательной платформой SmartInsights, сайты, ориентированные только на мобильный формат просмотра информации, обладают низкой степенью конверсии. Из чего следует важность наличия удобных версий сайтов предприятий и онлайн магазинов как для персонального компьютера, так и для мобильных устройств. Дополнительным бонусом для привлечения клиентов является кросс-браузерность, то есть возможность просмотра информации в различных интернет браузерах. Электронная коммерция, которая основывается на возможностях интернет магазина, является важным компонентом увеличения прямых продаж предприятий химической отрасли на территории Казахстана.

Среди интернет пользователей химической отрасли наибольший интерес представляют одностраничные «якорные» сайты предприятия, которые предполагают размещение базовой рекламной информации о предлагаемой продукции химической отрасли. Переход на эти сайты сопряжен с размещением контекстной рекламы в интернет среде. Дополнительными вспомогательными инструментами являются инструменты автоматизации коммуникаций с клиентами в виде live-chat ботов и автоматизированные системы набора клиентского номера.

Маркетинговый план внедрения современных инструментов продвижения для предприятия химической отрасли в интернет среде должен быть согласован в соответствии с финансовыми возможностями предприятия, но обязательно должен включать несколько инструментов для более эффективного процесса конверсии покупателей. В заключение, можно сделать

вывод, о том, что при размещении информационных ресурсов и рекламных предложений химического предприятия необходимо исходить из целевой аудитории, финансовых возможностей и стратегических целей компании. Следовательно, комплексное и интегрированное использо-

вание различных инструментов в интернет среде способствует увеличению объема продаж, повышению прибыли, формирует положительный имидж предприятия и увеличивает охват потенциальных клиентов.

Источники:

1. Котлер Филип. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011. - 496 с.
2. КокрумД. Интернет-маркетинг: лучшие бесплатные инструменты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 300 с.
3. М.Мейерсон, М. Скарборо. Основы интернет-маркетинга. Все, что нужно знать, чтобы открыть свой магазин в интернете.– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. -221 с.
4. Content Marketing Institute Research [Электронныйресурс]. Режим доступа https://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf (дата обращения 10.07.2019)
5. Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 250 с.

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: товарный портфель, товарный ассортимент, управление ассортиментом, товарная группа

Среди главных критериев оценки работы казахстанских предприятий основным является рыночный успех, вместе с тем их рыночный потенциал предопределяются грамотно разработанной товарной политикой и ее последовательной реализацией. Создание товарного ассортимента на предприятии является неотъемлемой составной частью данной товарной политики. Для осуществления и реализации задач по формированию товарного ассортимента необходимо знание состава населения, обслуживаемого предприятием торговли, их покупательскую способность и нужды. Возможно формирование ассортимента различными методами, в зависимости от

масштабов сбыта, специфики реализуемой продукции, целей и задач, стоящих перед предприятием торговли.

В процедуре исследования методов формирования товарного ассортимента компании целесообразно использовать ряд эффективных методов, разработанных Ф. Котлером, Е. Дихтль и Х. Хершгенем, П.С. Завьяловым, а также матрицу Маркона. Между указанными методами имеются существенные отличия, что позволяет сформировать представление о выборе методов выработки товарного ассортимента. На рисунке 1 представлена модель управления ассортиментом, предлагаемая Ф.Котлером.

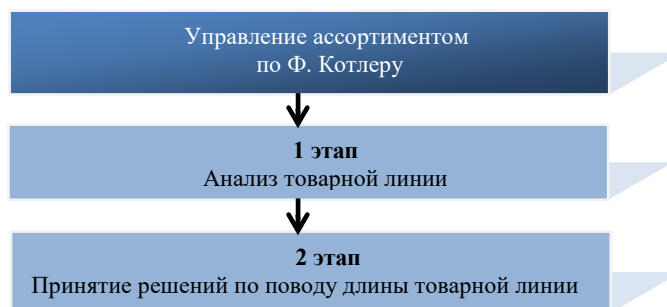


Рисунок 1 - Управление ассортиментом по Ф. Котлеру

Примечание: составлено автором на основании источника [1]

Управление ассортиментом по Ф. Котлеру происходит по двум основным этапам:

- Этап исследования товарной линии. Осуществляется регулярный сбор информации, относительно объемов продаж и получаемой предприятием прибыли по каждой товарной единице.

- Этап принятия решений по длине товарной линии, необходимым обновлени-

ям, корректировке ассортимента продукции. Это решение должно опираться на соответствующее исследование, где главный критерий - общая прибыль.

Данная методика считается достаточно удачной, поскольку в процессе анализа продуктовых линий выстраивается карта позиционирования, где наглядно показывается позиция каждой продуктовой линии по сравнению с товарами конкурен-

тов. Этим преимуществом можно воспользоваться для формирования эффективной стратегии продуктовых линий в условиях рыночной конкуренции.

К недостаткам методики можно отнести возможные опасности вытеснения одной товарной единицы другим, что происходит, когда насыщается товарная линия. Нужно учитывать и то обстоятельство, что эта методика не дает количественную оценку товарных единиц.

Е. Дихтль и Х. Хершген считают, что формирование ассортимента должно происходить основываясь на экономических целях деятельности предприятия, и где главными аспектами оценки выступают максимизация прибыли, объемов реализации и иных показателей рынка[2]. В то же время ученые акцентируют внимание на двух направлениях оценки продукции:

- количественная оценка.

Основной принцип основан на учетной информации, получаемой на базе изучения структуры сбыта. Данный показатель можно использовать при оценке абсолютных и относительных значений, присутствующих отдельным товарам и товарным группам в составе общих объемов реализованных товаров.

- оценка, основанная на данных по внешней среде. Этот тип оценки включает в себя изучение ассортимента с рыночной позиции, на основе суждения потребителя, использование способов стратегического

анализа, таких как: изучение жизненных циклов и анализ портфеля.

Несмотря на эффективность оценки товаров, основанных на экономических целях предприятия, ученые рекомендуют также оценить продукт на основе потребительских суждений о товаре. Продуктивным они считают использование методов стратегического исследования ассортимента, которые позволяют рациональным образом формировать товарный ассортимент и управлять им. Среди данной группы методов выделяются: исследование жизненных циклов товара и портфолио-исследование.

Несомненное преимущество данной концепции заключается в проверке структуры товарного ассортимента компании. К недостаткам можно отнести определенную замкнутость на элементах внутренней среды, при этом важные элементы внешней среды (конкурентные отношения, поставщики, рыночная ситуация, последствия научно-технического прогресса) остаются без внимания. По сути дела, рассматривается только единственная составляющая внешнего окружения – потребитель.

Полагаем, на основе существующей ассортиментной стратегий целесообразно использовать алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий, показанный на рисунке 2.



Рисунок 2 – Алгоритм формирования товарного ассортимента

Примечание: составлено автором на основании источника [2]

Безусловно, полноценное исследование товарного ассортимента должно совмещать в себе сразу несколько универсальных методов, которые можно адаптировать под конкретную компанию. Предложения по изменению ассортимента формируются на основании сравнения результатов исследования продуктового портфеля с помощью разных методик.

Поскольку рынком определяется, какой ассортимент ему необходим, то первоочередная задача предприятия состоит в удовлетворении спроса лучшим и эффек-

тивным способом, чем конкуренты. В случаях, когда структура ассортимента не оптимальна, то снижается как потенциальный, так и реальный уровень прибыли, и вследствие этого предприятие теряет свою экономическую устойчивость. Для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными, актуальность формирования оптимального ассортимента возрастает, поскольку это дает возможность оптимизировать и сохранить желаемый уровень прибыли в перспективе.

Таблица 1 - Итоги исследования методов выработки товарного ассортимента

№ п/п	Наименование метода	Описание метода	Преимущества метода	Недостатки
1	Управление ассортиментом (точка зрения Ф. Котлера)	Исследование товарной линии Принятие решения по длине продуктовой линии	Построение карты позиционирования (этап исследования товарной линии) для формирования рыночной стратегии по товарной линии. Отражается позиция товарной линии по сравнению с продукцией конкурентов	Возможные опасности вытеснения одной товарной единицы другим, что происходит, когда насыщается товарная линия. Составление ложных выводов клиентами компании.
2	Формирование ассортимента, основываясь на экономических целях деятельности предприятия, главные аспекты оценки - максимизация прибыли, объемов реализации и иных показателей рынка (Е. Дихтль и Х. Хершген)	- количественная оценка, основана на учетной информации, получаемой на базе изучения структуры сбыта. - оценка, основанная на данных по внешней среде - изучение ассортимента с рыночной позиции, на основе суждения потребителя, использование способов стратегического анализа: изучение жизненных циклов и анализ портфеля.	С помощью метода можно проверить структуру товарного ассортимента	Акцент на элементах внутренней среды, при этом важные элементы внешней среды (конкурентные отношения, поставщики, рыночная ситуация, последствия НТП) остаются без внимания. Рассматриваются только потребители
3	Формирование ассортимента Завьялова П.С.	Рассмотрены элементы системы формирования товарного ассортимента	Детализация составляющих элементов системы формирования товарного ассортимента	Отсутствует алгоритм выработки товарного ассортимента и управления им
4	Матрица «Маркон» Специалисты фирмы Маркон	Простая аналитическая структура, комбинирующая данные по текущему и стратеги-	Исходные сведения сгруппированы на качественные (стандартные) свойства конкрет-	На результат анализа влияет точность разделения переменных за-

		ческому управлению	ных изделий) и количественные (основные экономические данные)	трат.
Примечание: составлено автором на основании источника [1,2,3,4]				

Исследовав различные методики формирования товарного ассортимента, определив их особенности, мы выявили определенную общность между ними, поскольку они, почти все без исключения,

основываются на изучении рыночного восприятия товара и оцениваются с экономической точки зрения. Система разработки ассортимента представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Система выработки ассортимента
Примечание: составлено автором на основании источника [3]

Поскольку товарная номенклатура и товарный ассортимент предполагают уровень сходства товаров различных групп, то развитие товарного рынка во многом зависит от маркетинговых исследований по изучению потребительского спроса.

На сегодняшний день не существует четкого мнения о структуре товарного ассортимента, которая в полном объеме соответствовала бы требованиям удовлетворения спроса потребителей, обеспечения получения необходимого уровня прибыли и способной решать иные коммерческие вопросы. Каждое предприя-

тие торговли находит на рынке собственную нишу, отталкиваясь от складывающихся условий конъюнктуры. В связи с этим каждый продавец должен четко видеть, на каких потребителей он может рассчитывать, какая конкурентная обстановка для ведения работы и др. Все эти вопросы можно решить путем использования широко применяемого метода ABC-исследования.

Данный метод используется большими предприятиями, которые обладают складами, анализируют ассортимент, ис-

следуют, оценивают распределение товара и клиентов компании.

Необходимо наладить тесное взаимодействие с поставщиками для того чтобы использовать имеющиеся склады предельно эффективно. Благодаря данному

методу можно будет проследить точное время нахождения товаров группы X в пути от загрузки до поступления на прилавки. Совмещение результатов матрицы ABC и XYZ представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Матрица ABC и XYZ

Примечание: составлено автором на основании источника [5]

В целях наиболее точного анализа эффективности деятельности предприятия необходимо данное исследование проводить в паре ABC XYZ. Благодаря использованию данного метода появляется возможность выявления ключевых моментов, экономии ресурсов предприятия и захвата значительной доли рынка.

Рассмотрим следующий метод исследования ассортимента - матрицу БКГ. Данный метод наглядно демонстрирует востребованность того или иного продукта путем ранжирования их по четырем группам.

- «Звезды», продукция, показывающая высокие темпы роста и занимающая значительную долю рынка. В то же время для поддержки высоких темпов необходимы немалые инвестиции, поскольку прибыль от них небольшая.

- «Дойные коровы». Товары с большой долей рынка, но с низкими темпами роста, прибыль от них значительная,

в связи с чем, дополнительные инвестиции не требуются.

- «Собаки» - доля рынка малая, с низкой рентабельностью и рост продаж отсутствует. В первую очередь от них нужно избавляться.

- «Дикие кошки». Это товары, несмотря на незначительную долю рынка, характеризующиеся высокими темпами роста продаж, причем в перспективе могут преобразоваться как в «собак», так и в «звезд», что зависит от размеров и направлений инвестиций.

Далее рассмотрим метод Дибба-Симкина, позволяющий установить вектор развития и меры по оптимизации товарных групп, проводится в целях классификации продукции. Информационной основой для анализа являются сведения о темпах продаж и себестоимость продукции только по переменным затратам.

Важной составляющей данного типа анализа является учет нескольких фак-

торов, таких как рыночные тенденции, информация о представленности данной продукции у конкурентов, время присутствия товара на рынке.

Таким образом, исследование различных методик формирования товарного ассортимента позволило выявить определенную общность между ними - они, почти

все без исключения, основываются на изучении рыночного восприятия товара и оцениваются с экономической точки зрения. Правильно сформированный товарный ассортимент и высокий уровень обслуживания потребителей является залогом успешной деятельности предприятия торговли.

Источники:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2016. - 496 с.
2. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. – М.: Высшая школа, 1995. – 255 с.
3. Завьялов П. С. Формула успеха - маркетинг. М.: Дело и сервис, 2011. – 250 с.
4. Одинцова Е. В. Метод Маркконкак эффективный инструмент формирования ассортимента основе финансовых показателей // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. – 2014. – № 4 (22). – С. 52–56.
5. Разгуляев В. ABCD-анализ: как и для чего // Консультант. 2013. N 7. С. 80 - 83.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, рынок, конкуренция

Современный рынок характеризуется растущей силой конкуренции и ускорением темпов изменения основных макроэкономических и микроэкономических факторов, от которых напрямую зависит ситуация на рынке для большинства продуктов и услуг. Наряду с этим происходит постепенное насыщение рыночных площадей, и число новых продуктов, представленных на рынке, увеличивается. Такая ситуация требует профессионального подхода к предоставлению услуг для разработки комплексной программы вывода нового продукта.

При разработке нового продукта наиболее важным конкурентным преимуществом является процесс комплексного планирования программы вывода, позволяющий компании рационально распределять имеющиеся ресурсы, заранее готовиться к возможным сложностям и изменениям на рынке и принимать правильные управленческие решения. Разработанная интегрированная программа для запуска нового продукта на рынок должна помочь достичь главной цели - своевременного достижения запланированных целей (оборот, прибыль, временные ограничения и т. Д.) На основе результатов бизнеса.

Анализ текущего состояния промышленного рынка показывает, что на сегодняшний день более 70% проектов по выпуску нового продукта на рынок не достигают запланированных целей. В то же время, большинство проектов разработали продукт или услугу, освоили производство, инвестировали много интеллектуальных и финансовых ресурсов, есть первичные продажи, но массовое или массовое производство не может быть достигнуто.

Это связано, прежде всего, с тем, что предприятия не имеют опыта вывода на рынок нового продукта под влиянием жесткой конкуренции. Это особенно характерно для вывода нового высокотехнологичного продукта в промышленный рынок.

Разработка нового продукта — это процесс, который предназначен для разработки, тестирования и учета жизнеспособности продуктов, которые являются новыми для рынка, для обеспечения роста или выживания организации.

Разработка нового продукта может быть определена как процесс инноваций и изобретений новых идей и концепций с целью разработки успешного нового продукта в ожидании потребностей клиентов.

Разработка нового продукта может быть определена как термин, используемый для описания полного процесса вывода нового продукта или услуги на рынок.

В процессе разработки нового продукта есть два параллельных пути. Первое включает в себя создание идеи, дизайн продукта и детальное проектирование, тогда как другое - исследование рынка и маркетинговый анализ. В основном, компании обычно рассматривают новую разработку продукта как первый этап в производстве и коммерциализации новых продуктов в рамках общего стратегического процесса управления жизненным циклом продукта, где он используется для поддержания или увеличения доли на рынке. Важно, чтобы новый продукт, основанный на текущих рыночных тенденциях, должен был быть запущен, чтобы он мог принести большую пользу клиентам. В то же время он также может помочь им понять, каковы потребности своих клиентов, помогает увеличить продажи своего

бизнеса с точки зрения максимизации прибыли.

Большинство маркетологов не согласны с термином «стратегия» по отношению к процедуре продвижения нового продукта на рынок. Такой термин обычно относят к плану компании по распределению ресурсов таким образом, чтобы получать прибыль путем позиционирования продуктов или услуг и ориентации на определенные группы потребителей.

Мы считаем, что маркетинговая стратегия ориентирована на долгосрочные цели компании и включает в себя планирование маркетинговых программ, чтобы они помогли компании реализовать свои цели.

Современные компании все больше полагаются на маркетинговые стратегии для установленных продуктов или услуг, а также для новых продуктов и услуг.

Понятно, что маркетинговые практики существуют с тех самых пор, как появилась торговля, однако их официальное оформление и закрепление стало возможным с 50-х годов 20-го века. В этот период компании начали исследовать, как лучше обслуживать и удовлетворять своих клиентов и бороться с конкуренцией. Следовательно, маркетинг стал процессом фокусирования бизнеса на клиенте, чтобы продолжать предоставлять товары или услуги, оцененные потребителями.

Маркетинг включает множество решений, которые влияют на интерес потребителей в компании: реклама, ценообразование, местоположение, линейка продуктов, рекламные акции и т.д.

Главные проблемы маркетинга обычно называются «маркетинговый микс»: продукт, цена, место и продвижение.

Следовательно, маркетинг предполагает создание видения компании и определение и реализацию политики, которая позволит компании соответствовать своему видению или поддерживать свое видение.

Маркетинговая стратегия — это процесс планирования и реализации политики компании по реализации целей компании в соответствии с видением компа-

нии. Маркетинговые стратегии включают такие общие, как снижение цен для роста доли рынка, дифференциация продуктов и сегмент рынка, а также многочисленные конкретные стратегии для конкретных областей маркетинга.

Конкуренция является основной мотивацией для принятия маркетинговой стратегии. В отраслях, монополизированных одной компанией, маркетинг должен быть минимальным, чтобы стимулировать увеличение потребления.

Коммунальные предприятия долгое время пользовались монополизированными рынками, что позволяло им полагаться на общие программы массового маркетинга для поддержания и увеличения уровня продаж. У коммунальных компаний были довольно фиксированные рыночные позиции и устойчивый спрос, что сводило необходимость в маркетинге к нулю.

Однако сейчас большинство компаний сталкиваются с различными формами конкуренции, независимо от отрасли. Поэтому, компании, чтобы оставаться прибыльной, необходима грамотная и эффективная стратегия.

Первое подробное исследование маркетинговой стратегии можно обнаружить в работе Л.С.Лайона «Управление маркетингом» [1] 1926 года.

Маркетинговая стратегия воспринималась как бизнес-функция. Лайон утверждал, что управление маркетингом предполагает постоянное планирование маркетинговой деятельности компании в ответ на постоянно меняющиеся внутренние и внешние условия.

Другой ученый, Питер Друкер [2], в 1950-х годах развивал теорию управления, ориентированную на клиента. Он считал, что эта ориентация должна носить долгосрочный, а не временный характер.

Со времен Второй мировой войны маркетинговая стратегия развивалась из четырех подходов к стратегическому мышлению в бизнесе: бюджетирования, долгосрочного планирования, планирования формул и стратегического мышления.

Бюджетирование - задача учета распределения средств внутри компании - стала приобретать стратегический компо-

нент. Бюджеты стратегически назначают проектам компании конкретные суммы средств для контроля расходов на ежегодной основе.

В 1960-е годы бюджеты начали фокусироваться на долгосрочном планировании: выделение средств для достижения финансовых целей в соответствии с конкретным графиком, например, для достижения результатов проекта в течение пятидесяти лет.

К середине 1970-х годов долгосрочное планирование потеряло свою привлекательность из-за проблем с долгосрочным прогнозированием и распределением ресурсов. Компании затруднились предсказать, сколько денег назначить различным подразделениям и когда ожидать результатов от исследовательских проектов.

Вместо этого они обратились к консультантам, которые составляли различные формулы для планирования. Формулы, как правило, основывались на теории бизнеса, а не на практике, и в значительной степени оказались неэффективными.

Маркетинговая стратегия является результатом принятия решений корпоративными руководителями, менеджерами по маркетингу и другими лицами, принимающими решения. В целом официальные организационные названия или рабочие места лиц, принимающих решения, или характер или цель организации не имеют отношения к разработке маркетинговой стратегии.

Когда решения касаются продуктов или рынков, результаты - то есть решения - считаются маркетинговой стратегией.

В узком смысле маркетинговая стратегия - это определенный набор способов, разработанных маркетологами для достижения желаемых рыночных целей.

Э. Джером МакКарти и Уильям Д. Перре [3], авторы «Базового маркетинга», заявили, что маркетинговая стратегия определяет целевой рынок, а также соответствующий маркетинговый микс и обзор того, что компания будет использовать на определенном рынке.

То есть, планирование маркетинговой стратегии означает поиск привлека-

тельных возможностей и планирование способов использования таких возможностей.

В широком смысле маркетинговая стратегия состоит из целей, стратегий и тактики. Цели преследуются. Стратегии - это средства достижения целей, а тактика - это конкретные действия реализации.

Маркетинговая стратегия разрабатывается на разных уровнях организации (иерархическое измерение), в рамках основных маркетинговых функций (горизонтальное измерение), а также для функций маркетинга и контроля (измерение реализации).

Стратегия обычно разрабатывается иерархически сверху донизу: например, может существовать несколько уровней целей, в которых каждая цель является функцией надстройки высших целей и определяющим элементом подчиненных целей (за исключением наивысшего и наименьшего уровней целей).

Решения высшего уровня - надстройка - действуют как ограничения, с одной стороны, и руководства или средства для принятия решений - с другой.

Уровни организации могут включать общий корпоративный уровень, стратегические бизнес-единицы, товарные рынки, целевые рынки и единицы маркетинга, в зависимости от сложности организации.

Стратегия также разрабатывается в основных функциональных областях маркетинга: продукт, цена, место и стратегии продвижения.

Любой функциональный уровень маркетинга, в свою очередь, может иметь дополнительные уровни решений, в которых может быть проведено уточнение стратегии.

Например, в рекламном компоненте функции продвижения по службе организация может разработать маркетинговую стратегию, состоящую из рекламных целей, рекламных стратегий, рекламных тем, рекламной копии и расписаний средств массовой информации.

Кроме того, из-за растущего внимания клиентов к маркетингу маркетологи добавили в маркетинговый микс новые

ориентированные на клиента компоненты: чувствительность клиента, удобства клиентов и обслуживание.

Современные подходы к маркетингу часто подразделяются на две общие, но не взаимоисключающие категории: ориентированные на клиента маркетинговые стратегии и ориентированные на конкурентов маркетинговые стратегии.

Следовательно, ориентированные на клиента маркетинговые стратегии помогают установить долгосрочные отношения между клиентами и предприятиями.

Стратегия, ориентированная на конкурентов, с другой стороны, фокусируется на том, чтобы превзойти конкурентов, стратегически манипулируя маркетинговым миром: продуктом, ценой, местом и продвижением.

Стратегии, ориентированные на конкурентов, позволяют компаниям подражать продуктам конкурентов, сопоставлять цены и предлагать аналогичные акции.

Такая маркетинговая стратегия параллельна военной стратегии. Например, такой подход к маркетинговой стратегии ведет к ценовым войнам среди конкурентов.

Три основные маркетинговые стратегии включают снижение цен (для роста доли рынка), дифференциацию продуктов и сегментацию рынка. Стратегия доли рынка требует снижения издержек производства для снижения потребительских цен.

Благодаря этой стратегии компании стремятся производить продукцию недорого и эффективно и тем самым захватывать большую долю рынка. В соответствии с этой стратегией компании избегают использования разнообразных продуктов и продукции с минимальным успехом и выделяют минимальные средства на разработку и рекламу продукции.

Стратегия снижения цен, однако, имеет три недостатка: поиск рынков без или с небольшим количеством недорогих ритейлеров, теряющий гибкость из-за ограниченной линейки продуктов и ограниченного рынка, конкурирующих с другими компаниями, использующими ту же стратегию.

Стратегия дифференциации продукта включает в себя различие продуктов компании от конкурентов путем изменения имиджа или физических характеристик продуктов. В отличие от стратегии доли рынка, дифференциация продукта требует повышения цен на продукцию для увеличения прибыли. Компании, принявшие эту стратегию, надеются, что потребители будут платить более высокие цены за превосходные продукты (или продукты, воспринимаемые как превосходящие).

В результате этой стратегии компании обычно либо достигают высокой прибыли и низкой доли рынка (например, производителей автомобилей класса люкс), либо достигают немного более высокой нормы прибыли и средней до значительной доли рынка (таких как популярные бренды продуктов питания, такие как Kraft и Heinz).

Эта стратегия зависит от производства качественных товаров, лояльности к бренду, предпочтения потребителей по качеству и стоимости, а также постоянных инновационных продуктов.

Тем не менее, дифференциация продукта имеет несколько недостатков.

Во-первых, конкурирующие компании часто могут легко имитировать продукты, тем самым подрывая усилия по дифференциации продукта.

Во-вторых, компании не могут повышать свои цены слишком высокими, не теряя клиентов, даже если они обеспечивают лучшую продукцию.

Сегментация рынка относится к процессу разбития всего рынка на ряд небольших рынков, основанных на общих характеристиках, связанных с поведением потребителей.

Сегментация рынка также может включать две другие стратегии, поскольку маркетингологи могут ориентироваться на различные сегменты, используя стратегию снижения цен или стратегию дифференциации продукта. Тем не менее, если сегмент растет, крупные конкуренты также могут нацелиться на него. Компании, ориентированные на один или два сегмента, также подвержены изменениям в размерах и

предпочтениях сегмента. Следовательно, если сегмент сокращается или его вкусы больше не соответствуют предложениям компании, доходы компании могут падать стремительно.

Маркетинговая стратегия создается следующим основным процессом принятия решений:

1. определение маркетинговой проблемы (или возможности);
2. сбор фактов, имеющих отношение к проблеме (включая определение соответствующих источников полезных фактов или информации);
3. анализ фактов (возможно, с помощью моделей решений и программного обеспечения);
4. определение альтернатив или вариантов решения проблемы;
5. выбор альтернативы, т. е. принятие решения.

Стратегия маркетинга определяется внутренними и внешними неконтролируемыми силами.

Внутренняя среда (среда внутри организации) включает стратегии предыдущего и более высокого уровня, а также ресурсы (такие как продукты, процессы, патенты, товарные знаки, персонал и капитал). Примером внутреннего влияния на маркетинговую стратегию является то, когда предыдущее стратегическое решение (например, выбор товарного рынка для стратегического бизнес-подразделения организации) влияет на текущие маркетинговые решения (такие как сегментация рынка и выбор целевого рынка).

Внутренний аспект содержит среду для домашних стран (например, культурную среду страны). Глобальный аспект состоит из международных сил (таких как глобальный спрос и конкуренция), влияющих на среду на родине.

Внешняя окружающая среда включает в себя непосредственную среду задач, а также правовую и политическую среду, экономическую среду, инфраструктуру, культурную и социальную среду и технологическую среду.

Например, компьютерный метод генерации маркетинговой стратегии, как правило, является количественным подхо-

дом, начиная с теории маркетинга и заканчивая обработкой данных через специализированную компьютерную программу, которая анализирует переменные и отношения.

Компьютерный метод начинается с сегмента маркетинговой теории.

Базовые факторы успеха новых товаров были проанализированы в работах многих зарубежных авторов, в том числе Ж.Ж. Ламбен, Р. Купер, С. Эдгетт, Д. Шипли, Дж. Форбс, Д. Лемман, Р. Бест, Р. Винер, Л. Линдон.

Рассмотрим основные факторы успеха, приводящие к положительному результату, которые выявлены при анализе проектов по разработке и выводу нового продукта на промышленном рыночном ареале (казахстанский опыт).

- **1 фактор успеха - Наличие функционального преимущества или превосходство товара, т. е. наличие у него свойств, способствующих лучшему восприятию потребителями**

Данное преимущество является одним из ключевых на промышленном рыночном ареале, так как чаще всего дорабатывается или меняется функционал товара или технологии и такое преимущество понятно корпоративному клиенту. Главное, чтобы это преимущество было ему действительно необходимо, и он готов был бы за него платить. Это оценивалось в успешных проектах на этапе анализа идеи.

- **2 фактор успеха - Удачное маркетинговое позиционирование или маркетинговое ноу-хау**

Данный фактор часто используется на потребительском рыночном ареале, так как сложно отличиться функционалом или технологией. Но даже в представленных проектах нашлись компании, которые задумались об удачном позиционировании. Например, в проекте по книготорговому оборудованию именно данный фактор предопределил успех проекта.

- **3 фактор успеха - Технологическое ноу - хау подразумевает наличие новой технологии**

Данный фактор также указали большинство компаний из всех успешно реализованных проектов, именно те, кото-

рые и предлагают рынку новые технологии. Такие преимущества являются самыми устойчивыми, так как это сложно и невозможно быстро скопировать конкурентам. Но продвигать новую технологию сложнее всего.

- **4 фактор успеха - Быстрый выход на рынок или фактор времени**

Данный фактор указали более половины удачно реализованных проектов. Быстрый выход на рыночный ареал обеспечивает конкурентное преимущество, но это не должно быть достигнуто за счет качества продукта. При сокращении времени разработок сокращается время использования ресурсов, что приводит к снижению общих инвестиций и себестоимости продукта; а также дает возможность более быстрого выхода на рыночный ареал и возможность получения большей прибыли, если имеется преимущество перед конкурентами.

- **5 фактор успеха - Качественное и квалифицированное исполнение всех действий**

Компетентная команда проекта дает преимущество качественного и квалифицированного исполнения всех действий, четкого планирования, дисциплины и системы постоянного контроля достижения ключевых параметров проекта. Больше 54 % участников отметили этот фактор, как один из наиболее значимых.

- **6 фактор успеха - Комплексная программа продвижения на рынок**

Комплексная программа продвижения на рыночный ареал подразумевает детальную проработку этого этапа, нацеленность на определенную целевую аудиторию, выбор наиболее эффективных инструментов и планирование бюджета. Практически 90 % всех успешных проектов отметили данный фактор как наиболее важный.

- **7 фактор успеха - Исследования рынка на этапе идеи нового продукта**

Проведенный анализ дает возможность не только оценить возможные сильные и слабые стороны проекта, но и своевременно обсудить обнаруженные проблемы и принять решение по их устранению, либо отклонить разработку нового товара на данном этапе при невозможности или не целесообразности по итогам проведенного исследования.

Таким образом, модель маркетинга формулирует и количественно определяет переменные и переменные отношения маркетинговой концепции. Маркетинговая модель также имеет входы, процессы и результаты, которые позволяют маркетологам определять последствия своих стратегий и решений как для потребителей, так и для конкурентов.

Источники:

1. Lyon, Leverett S. Salesmen in marketing strategy
2. Drucker, Peter Ferdinand Managing in the Next Society
3. McCarthy, E. Jerome Basic Marketing: A Global Managerial Approach Canadian: Irwin. 2005.
4. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер, 2010.- с. 506-51

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КОМПАНИИ:
НЕКОТОРЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА
ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

Аннотация. В статье рассмотрено применение методологии по проведению анализа внешней и внутренней среды в торговой компании.

Автор подробно исследует такие методы (и применяет их), как анализ конкурентных сил в отрасли по М.Портеру, PEST-анализ и SWOT-анализ деятельности ТОО. Автором отмечается, что внедрение СМК в торговых компаниях дает следующие конкурентные результаты: оптимизацию, эффективность и результативность процессов; повышение качества продукции и услуг; определение требований к персоналу; создание плана обучения и подготовки специалистов; персонал становится полностью подконтрольным, а результат, который должен достигнуть каждый сотрудник, четко определен; процессы для обеспечения мониторинга и измерений документируются и находятся под управлением.

Особое внимание автор статьи фокусирует на том, что анализ внешней и внутренней среды показал, что рынок детской одежды растет в масштабах, обороты и объемы растут, потребление продукции увеличивается постоянно за последние годы, а в тоже время компании следует ожидать обострение конкуренции в свете продолжающегося кризиса и постоянно выстраивать свою деятельность как подготовку к длительной борьбе с конкурентами. Поэтому, скорее всего компании следует сосредоточиться на своей стратегии развития, на развитии конкурентных преимуществ и устранении недостатков в работе, т.е. сконцентрировать внимание на системе менеджмента качества.

Ключевые слова: система менеджмента качества, рынок, конкуренция, система управления.

Вне зависимости от сферы деятельности организации разработка и внедрение СМК является неотъемлемой частью ее функционального развития и дает следующие преимущества: ориентацию организации на требования потребителей; деятельность предприятия осуществляется в форме системы, включающей постановку целей, регулирование процессов, аналитическую выработку решений, постоянное совершенствование и актуализацию действующей системы управления; постоянное совершенствование процессов управления и производства на основе систематически проводимых аудитов, корректирующих и предупреждающих действий, анализа результатов работы организации; снижение уровня несоответствий на всех этапах жизненного цикла продукции (услуг) и повышение удовлетворенности потреби-

телей; регламентацию деятельности структурных подразделений и каждого сотрудника, определение их взаимодействия, ответственности и полномочий [1, с.776].

Внедрение СМК в торговых компаниях дает следующие конкурентные результаты: оптимизацию, эффективность и результативность процессов; повышение качества продукции и услуг; определение требований к персоналу; создание плана обучения и подготовки специалистов; персонал становится полностью подконтрольным, а результат, который должен достигнуть каждый сотрудник, четко определен; процессы для обеспечения мониторинга и измерений документируются и находятся под управлением [2, с.67].

Сеть “Карапузик” – это магазины детской коллекционной одежды, где

представлен полный ассортимент одежды для детей в возрасте от 0 до 14 лет.

Особенность подхода к продажам одежды заключается в том, что компания не просто продает большое количество одежды, а представляет продуманные сезонные коллекции в едином цветовом и стилевом исполнении, которые соответствуют текущим тенденциям мировой моды. Вся одежда учитывает возрастные особенности детской фигуры, потребность в повышенной функциональности и гигиеничности, характерные для самого искушенного потребителя.

ТОО «Karapuzik» работает для удовлетворения взыскательных потребностей в детской одежде у потребителя со средним доходом. И это в сочетании с превосходным европейским качеством изделий. Такое соотношение цены и качества обеспечивает яркую индивидуальность среди остальных магазинов детской одежды, что позволяет Сети быстро открывать все новые и новые магазины. Более того, для привлечения массового покупателя в конце сезона, как правило, это июль-август – школьный сезон, и январь-февраль – новогодняя программа, устраиваются сезонные распродажи, скидки доходят до 70%. Высокий уровень и гарантию детских товаров мирового качества подтверждает защищенная торговая марка «Karapuzik» и фирменная символика, основанная на мишке, сидящего на барабане, пускающим мыльные пузыри, который встречает у входа в каждый магазин Сети.

В 2019 году было принято решение о запуске клуба Карапузик. Впервые этот проект запустился в 2011 году во Франции. И имел большой успех. Обороты в первый год поднялись в 2,5 раза. ТОО «Karapuzik» не решилось сразу поддержать эту идею, так как таможня, транспорт составляли 40% от инвойса, да и рынок на тот момент был непонятен. Получив поддержку от головной компании во Франции, учредители приняли решение с сезона 2019 начать новый проект CLUB Karapuzik.

Суть данного проекта: Клиент, купивший карту за 10 000 тенге, получает скидку 50% на весь товар круглый год.

Ожидание от этого проекта: увеличение выручки на 50%-60% за сезон 2019 и приток новых клиентов. Благодаря данному проекту ТОО «Karapuzik» видит также интерес дальних регионов и городов в которых не представлена Оркестра. Если раньше клиенты не делали заказы в Интернет магазине жалуясь на высокие цены, то сейчас товар станет доступнее и Интернет магазин может стать хорошей площадкой для успешного взаимодействия.

Также, по аналитике прошлых сезонов существовала проблема с возвратом клиентов. За сезон клиент делал покупки 1,5 раза. Цель ТОО «Karapuzik», чтобы клиент вернулся в магазины Сети минимум 3 раза.

Единицы в чеке, по итогам сезона 2018 составили 1,8 по компании, через клуб компания планирует достичь в ближайшие 6 мес – 3,5 ед. в чеке.

За последние 5 лет была проведена качественная работа над узнаваемостью бренда. Учредители готовы были выделять бюджеты для глобального маркетинга, чтобы в Казахстане в больших городах каждая 2-я семья знала про бренд компании. ТОО «Karapuzik» продолжает осваивать рынок Казахстана и выстраивает маркетинг таким образом, чтобы товар стал доступным в каждом городе РК.

В городах, которых ТОО «Karapuzik» присутствует магазины открываются в каждом торговом центре.

Поработав со спросом клиентов, ТОО «Karapuzik» расширило категорию линейку + разбавило брендами, которые необходимы для рынка, учитывая климатические показатели (верхняя одежда, обувь, шапки, аксессуары для зимнего периода). В связи с этим, этой зимой появилась проблема с местом в торговом зале. Подсобные помещения не готовы были разместить в пик сезона достаточное количество товара для подсортировки. Пришлось менять многие бизнес процессы в компании и самое главное взять курс на расширение торго-

вой площади. Сейчас ведутся переговоры с администрациями ТРЦ об увеличении площади до 300 кв.м. в среднем.

Следующей возможностью видится улучшение аналитики в маркетинговом отделе и доведение до профессионального анализа данных полученных в ходе маркетинговых исследований. До этого времени ТОО «Karapuzik» училось работать с данными на микроуровне, на уровне компании. Чтобы получать ответы где еще брать клиентов и что они хотят дополнительно, нужны знания и практики сильных маркетингологов.

Регулярный анализ позволил бы компании занимать лидирующие позиции и давать возможность стремительного роста в другие страны СНГ и расширению товарной матрицы для существующего потребителя.

Проблема в компании по маркетингу: очень низкая вовлеченность сотрудников к инновациям. Новые идеи приходят только к высшему руководству. Хотелось бы чтобы сотрудники приходили со своими идеями по улучшению качества сервиса, внедрению инноваций. Но сотрудники работают по четкому регламенту, стараясь не выходить за рамки стандартов, которые были оговорены на этапе найма.

Для определения позиций, над которыми необходимо работать для разработки системы менеджмента качества в компании были проведены некоторые аналитические процедуры.

Так, результат по модели конкурентных сил в отрасли по М. Портеру:

– у ТОО «Karapuzik» очень высокий уровень угрозы по товарам заменителям, по внутриотраслевой конкуренции и потере существующих клиентов. Средний уровень угрозы по появлению новых игроков, и низкий уровень угрозы со стороны поставщиков товара.

Таким образом, влияние угрозы со стороны товаров-заменителей детской одежды на состояние внутри отрасли очень высокое, потому что ТОО «Karapuzik» обладает неуникальным предложением на рынке, аналогов кото-

рому очень много, поэтому в случае повышения цен непосредственно на детскую одежду или снижения платежеспособности населения – рынок потребления продукции ТОО «Karapuzik» будет сжиматься или уменьшаться, а доля дешевых аналогов увеличиваться.

Влияние угрозы со стороны поставщиков на состояние внутри отрасли низкое, так как поставщики заинтересованы в увеличении продаж, поэтому ведут себя стабильно.

Влияние угрозы потери клиентов на уровень внутриотраслевой конкуренции очень высокое, потому что клиенты ТОО будут постоянно оказывать давление на предпринимателей, заставляя последних предлагать все более выгодные условия и по результатам будут выбирать более конкурентоспособного.

Влияние угрозы со стороны новых игроков на состояние внутри отрасли среднее, потому что на рынке действует достаточно сильная конкуренция между существующими компаниями в розничной торговле и поэтому средняя прибыль постепенно (из года в год) с колебаниями снижается. При этом имеется средний риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за средних барьеров входа и среднего уровня первоначальных инвестиций, но и значительная часть уходит с рынка, не выдержав конкуренции, поэтому в целом значение – среднее.

Таким образом, угроза внутриотраслевой конкуренции в сфере реализации детской одежды является высокой. По результатам анализа предыдущих угроз становится очевидным, что конкурентная борьба между компаниями, осуществляющих деятельность в сфере розничной торговли, за клиентов с каждым годом обостряется. Эта борьба вытеснит тех, кто хоть немного снизит степень эффективности в управлении издержками, качеством и персоналом. Таким образом, в ближайшем будущем может случиться так, что в исследуемой сфере останутся только крупные (сетевые) компании.

Таблица 1 – PEST-анализ среды функционирования ТОО «Karapuzik»

Политические факторы	Экономические факторы
Политическая стабильность как фактор развития предпринимательства; Государственное регулирование рынка с помощью законодательства; Международные интеграционные объединения, как фактор для расширения сферы деятельности; Создание условий для свободной конкуренции;	Экономический рост положительно влияет на отрасль; Государственное регулирование поддержки предпринимательства благоприятно влияет на ее развитие; Низкая налоговая нагрузка благоприятно влияет на рост отрасли; Государственные программы занятости повышают платежеспособность населения, а значит благоприятно влияют на отрасль; Государственное регулирование цен на энергию (топливо, электричество) и на коммуникации улучшают инвестиционный климат.
4,2	4,5
Социальные факторы	Технологические факторы
Рост населения как благоприятный фактор; - Поддержание и сохранение основных человеческих ценностей; Повышение благосостояния жизни как фактор изменения стиля и уровня жизни; Поддержание светского образа жизни при свободе выбора религии и вероисповедания; Свобода прессы и информации	Отрасль отличается постоянными открытиями и соответственно совершенствованием производства, как результат развития технологий в экономике. Развитие технологий повышает производительность труда и снижают стоимость продукции, делают ее доступной для широкого круга потребителей, соответственно создается возможность для охвата все более новых рынков
4,1	4,8
Примечание: составлено автором	

Таким образом по PEST-анализусреды функционирования ТОО «Karapuzik» можно сделать вывод, что уровень условий для развития рынка розничной торговли детской одежды складывается благоприятно. Все факторы, которые рассматриваются, в большей

степени помогают для развития предпринимательства в данной сфере.

Результаты проведенного PEST-анализа, а также анализа финансово-хозяйственной деятельности ТОО позволили составить SWOT-анализ деятельности ТОО «Karapuzik».

Таблица 2 - SWOT-анализ деятельности ТОО «Karapuzik»

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>1</i>	<i>2</i>
- Известность бренда; - Высокое качество товара и уровень сервиса; - Гибкость; - Эксклюзив; - Расположение во всех лучших ТРЦ города; - Накопленный человеческий капитал,	- Небольшой масштаб деятельности; - Нестабильный поток клиентов; - Высокая арендная плата; - Доступность продукции конкурентов; - ТОО «Karapuzik» не может себе позволить дорогие маркетинговые исследования;

Продолжение Таблицы 2

- Накопленные постоянные потребители; - Конкурентоспособная по качеству продукция, - доверие рынка;	- Бизнес-процессы не стандартизированы и не автоматизированы;
Возможности	Угрозы
- увеличение доли на рынке (Рост потребления продукции компании); - увеличение филиальной сети (Расширение компании в пространстве) Концентрация капитала на рынке;	Снижение платежеспособности рынка; Кадровый кризис. Обострение конкуренции.
Примечание: составлено автором	

Таким образом, анализ деятельности ТОО «Kagruzik» позволил выделить следующие положительные факторы, которыми характеризуется деятельность компании на современном этапе:

- Известность бренда;
- Высокое качество товара и уровень сервиса;
- Гибкость;
- Эксклюзив;
- Расположение во всех лучших ТРЦ города;
- Накопленный человеческий капитал,
- Накопленные постоянные потребители;
- Конкурентоспособная по качеству продукция,
- доверие рынка;

Отрицательные факторы, которыми характеризуется деятельность компании на современном этапе:

- Небольшой масштаб деятельности;
- Нестабильный поток клиентов;
- Высокая арендная плата;
- Доступность продукции конкурентов;
- ТОО «Kagruzik» не может себе позволить дорогие маркетинговые исследования;
- Бизнес-процессы не стандартизированы и не автоматизированы;

Возможностями исследуемой ТОО «Kagruzik» являются - увеличение филиальной сети, и соответственно увеличение доли на рынке.

Угрозами деятельности ТОО «Kagruzik» являются – обострение конкурентной борьбы, снижение платежеспособности населения, а также кадровый кризис.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды показал, что рынок детской одежды растет в масштабах, обороты и объемы растут, потребление продукции увеличивается постоянно за последние годы, а в тоже время компании следует ожидать обострение конкуренции в свете продолжающегося кризиса и постоянно выстраивать свою деятельность как подготовку к длительной борьбе с конкурентами. Поэтому, скорее всего компании следует сосредоточиться на своей стратегии развития, на развитии конкурентных преимуществ и устранении недостатков в работе, т.е. сконцентрировать внимание на системе менеджмента качества.

Таким образом, основываясь на полученных результатах, автор статьи приходит к выводу, что вводимая система менеджмента качества должна быть сосредоточена на следующих бизнес-процессах:

1. Коммерческий отдел: заказ товара, аналитика заказа товара, утверждение бюджета перед заказом товара, утверждение дозаказов, оценка эффективности дозаказов, перераспределение товара между магазинами, распределение товара с центрального склада.

2. Продажи: оценка эффективности продавцов по КРІ, прибыльность магазина, обучение продавцов, адаптация персонала, ротация персонала, формирование кадрового резерва, стандартизация процессов внутри магазина, перемещение товаров, мотивация персонала.

3. Маркетинг: работа с привлечением новых клиентов, запуск акций, контроль и подведение итогов акций (на

данный момент отсутствует процесс), работа в социальных сетях (Инстаграмм), привлечение новых подписчиков, работа над контентом, внутренняя навигация в ТРЦ, наружная реклама.

4. Финансы: распределение денег на год, сезон, месяц, неделю, контроль денежных средств ежедневно, оптимизация расходов компании.

Таким образом, улучшив указанные бизнес-процессы компания приблизится к желаемой цели – внедрению системы менеджмента качества и тем самым повысит свои результаты (финансовые) и станет более конкурентоспособной на рынке детской одежды Казахстана.

Источники:

1. Вдовыченко А. С., Левушкина С. В. Качество продукции как фактор обеспечения конкурентоспособности современных бизнес-структур // Молодой ученый. – 2015. – №11. – С. 776-779.

2. Басовский Л.Е. Управление качеством: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям [Текст] / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. :ИНФРА-М, 2008. – 212 с

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ: НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Ключевые слова: стратегия развития, разработка, население, услуги.

Происходящие в настоящее время в экономике Казахстана процессы повышения конкурентоспособности настоятельно требуют со стороны предприятий значительного динамизма, высокой адаптивности к меняющимся внешним условиям, восприимчивости к различного рода инновациям и научно-техническому прогрессу.

Предлагаемые сегодня повсеместно теоретико-методологические подходы, модели и инструменты стратегического управления в большинстве своем ориентированы на компании, главная цель которых – увеличение прибыли. При этом имеется необходимость в новых исследованиях, но для другого рода предприятий, а именно для некоммерческой сферы и вместе с этим являющихся своего рода монополистами. Причем последнее представляется крайне актуальным сейчас, когда данная сфера активно реформируется в свете претворения в жизнь отдельных инициатив со стороны государства, в частности, перехода к цифровым технологиям.

Разработка комплекса стратегических действий в рамках развития НАО связана с необходимостью использовать научный подход к тому, как должна осуществляться деятельность в подобных организациях для того, чтобы гармонизировать (насколько это возможно) проблему несоответствия системы управления сложившимся рыночным условиям. А это, в свою очередь, вызвано необходимостью достижения социально-значимых целей. Принимая это во внима-

ние, становится очевидной актуальность вопросов разработки теоретико-методологической основы, необходимой для того, чтобы НАО могли реализовать соответствующие механизмы стратегического менеджмента для повышения управленческой эффективности и достижения запланированных ключевых показателей.

Стратегия развития для компании, которая осуществляет реализацию функции государства в форме оказания государственных услуг непростая задача. Потому что в условиях рыночной экономики все общество имеет в целом одну цель – получение прибыли. Поэтому с одной стороны компания НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» была открыта в форме некоммерческой организации или организации для которой цель в получении или максимизации прибыли не стоит, а с другой стороны компания оказывает платные услуги от лица государства и должна демонстрировать самокупаемость и способность к самостоятельному развитию.

Сравнивая проанализированные определения стратегии, представляется наиболее информативной и точно отражающей смысл понятия трактовка, которую приводит российский ученый В.М.Серов о том, что «стратегия – это совокупность перспективных направлений деятельности в области менеджмента, маркетинга и финансов, так как именно эти три сферы являются наиболее значимыми для любого

предприятия, независимо от того является оно коммерческим или некоммерческим».

Разработка стратегии включает в себя несколько важных моментов, среди которых можно выделить интегрированный и координированный набор намерений и действий компании, направленный на использование ключевых компетенций и получение конкурентных преимуществ над другими рыночными игроками». Конечно, компания не может выбирать тот или иной вид стратегии обеспечения конкурентных преимуществ только из-за того, что этой же стратегии придерживаются ее ближайшие соперники. Выбор и последующее претворение стратегических намерений в практику работы компании должны быть обусловлены учетом особенностей внешней и внутренней среды деятельности компании. Так, анализ внешней среды должен ориентировать компанию на следование внешним тенденциям или же наоборот их отторжению, чтобы остано-

вить свой выбор на тех стратегиях, которые представляются на тот момент наиболее отвечающими внешним запросам.

Одним из аспектов анализа внешней среды для разработки стратегии являются полевые исследования, которая компания проводит для того, чтобы выявить мнение своих потребителей о том, что в деятельности предприятия функционирует удовлетворительно, а на что следует обратить более пристальное внимание. В этой связи, в данной статье приводится полевое исследование в виде опроса, которое было инициировано для проведения анализа спроса и поведения потребителей на рынке государственных услуг.

Так, было запланировано опросить 1000 человек, а по факту обратная связь получена от 758 жителей Астаны (75,8%). Опросники были заполнены услугополучателями, которые приходили в ЦОНЫ.

Таблица 1 – Результаты проведения опроса на выявление степени удовлетворенности качеством оказания услуг НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан»

Вопрос	Да	Нет	Затруднились ответить (или не знаю)
1	2	3	4
Удовлетворенность услугой?	62	25	13
Удовлетворенность компетентностью сотрудника	41	44	15
Удовлетворенность оперативностью сотрудника?	37	37	26
Удовлетворенность вежливостью сотрудника?	24	68	8
Доступность и открытость информации	76	13	11
Удовлетворенность ясностью и достоверностью информации?	43	40	17
Подача документов	87	7	6
Удовлетворенность сроками оказания услуги	91	7	2
Доверие услугодателю	65	17	18
Примечание: составлено автором			

Полученные результаты преобразованы в диаграммы для того, чтобы нагляд-

но показать уровень удовлетворенности населения качеством работы НАО «Госу-

дарственная корпорация «Правительство для граждан».



Рисунок 1 – Ответы на вопрос «Удовлетворенность услугой?»
Примечание – составлено автором

На вопрос об удовлетворенности получаемых услуг большинство респондентов (62%) ответили, что удовлетворены, при этом 25% не удовлетворены и затруднились ответить 13%.

Большинство участвующих в опросе не удовлетворены компетентностью сотрудников – 44%, довольны – 41%, затруднились ответить – 15%.

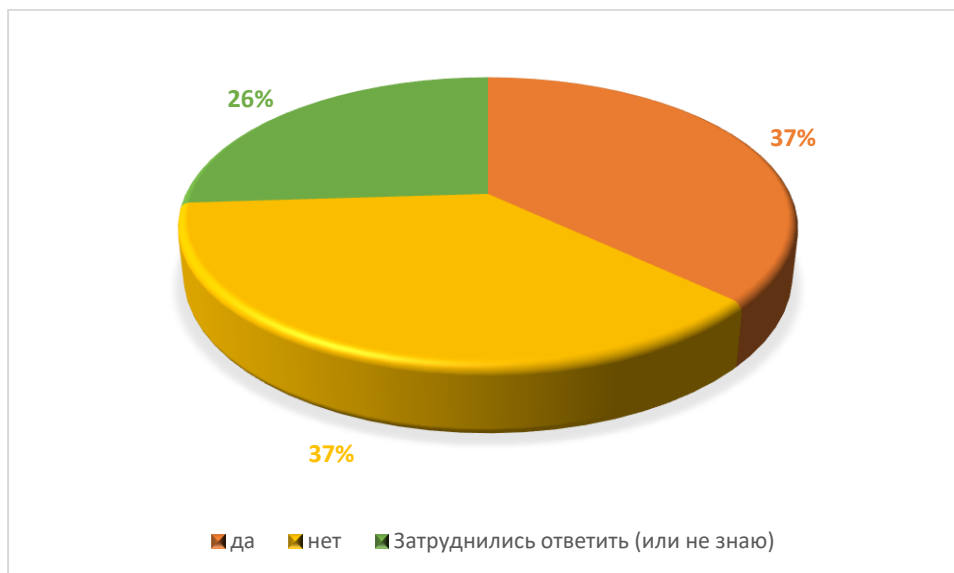


Рисунок 2 – Ответы на вопрос «Удовлетворенность оперативностью действий сотрудника?»
Примечание – составлено автором

Опрашиваемая аудитория на данный вопрос показала любопытные результаты: удовлетворены оперативностью сотрудника по предоставлению государ-

ственных услуг – 37% и такое же количество тех, кто не удовлетворен. При этом затруднились ответить 26%.



Рисунок 3 – Ответы на вопрос «Удовлетворенность вежливостью сотрудника?»
Примечание – составлено автором

Ответы на данный вопрос заставляют задуматься: так, не удовлетворены тем, как «вежливо» работает с услугополучателями сотрудник ЦОНа – 68%, 24% опрошенных считают, что сотрудники ведут себя достаточно вежливо и и затруднились ответить 8%.

На вопрос удовлетворенности в доступности и открытости информации ре-

спонденты ответили, что удовлетворены. Таковых 76%, не удовлетворены – 13%, и затруднились ответить 11%.

43% опрошенных считают, что предоставляемая (запрашиваемая) информация ясная и достоверная. Обратного мнения придерживаются 40% и затруднились ответить 17%.



Рисунок 4 – Ответы на вопрос «Удовлетворенность сроками оказания услуги?»
Примечание – составлено автором

Показательным является момент, что 91% опрошенных выразили удовлетворенность сроками оказания услуги, что, безусловно, является положительным мо-

ментом в деятельности НАО, при этом не удовлетворены 7% и затруднились ответить 2%.

На вопрос удовлетворенности процессом подачи документов большинство опрошенных, а это 87% высказались положительно, что также является достаточ-

но позитивным фактором оценки работы жителями Астаны НАО, не удовлетворены 7% и затруднились ответить 6%.

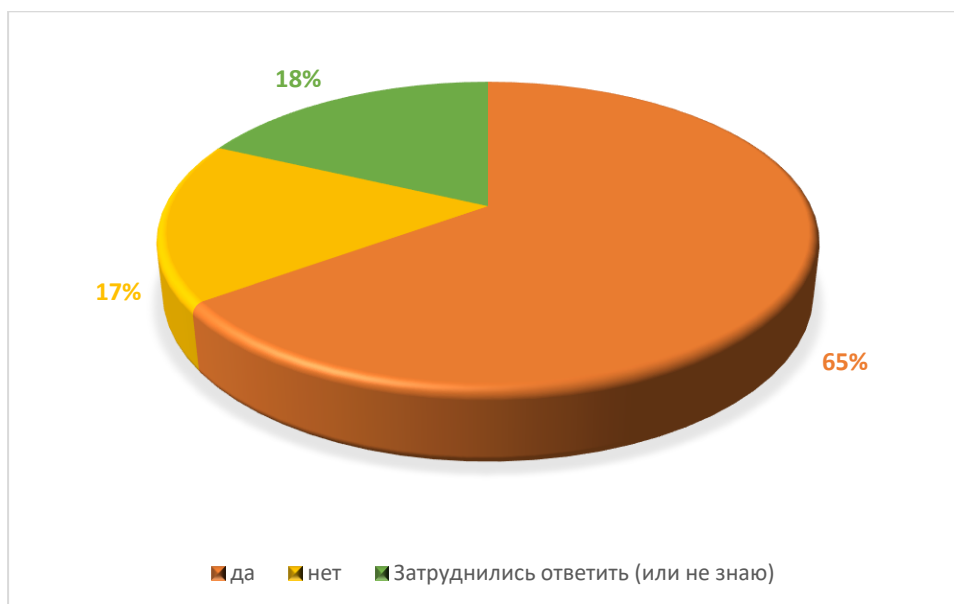


Рисунок 5 – Ответы на вопрос «Доверие услугодателю?»
Примечание – составлено автором

Вопрос доверия услугодателю оценивается респондентами как:

- доверяют 62%,
- не доверяют 17%,
- затруднились ответить 18%.

Таким образом, по результатам проведенного полевого исследования в виде опроса можно отметить следующие важные моменты в деятельности НАО.

Опрошенные жители Астаны в большинстве своем положительно отмечают работу НАО по следующим позициям:

- удовлетворенность получаемых услуг (62%);
- доступность и открытость информации (76%);
- удовлетворенность ясностью и достоверностью информации (43%);
- процесс подачи документов (87%);
- удовлетворенность сроками оказания услуги (91%);
- доверие услугодателю (65%).

При этом удовлетворенность оперативностью сотрудника выразило такое же количество человек, как и тех, кто не удовлетворен.

Из 9 заданных позиций, опрошенные из числа обращающихся за государственными услугами, 6 позиций оценивают положительно, то есть респондентов устраивает то, как государство оказывает эти услуги населению. Следовательно, основное внимание НАО необходимо уделить тем позициям, по которым участвующие в опросе высказались отрицательно.

Таким образом, в рамках анализа внешней среды для совершенствования Стратегии НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» важно проводить подобные полевые исследования в виде поросов и анкетирования населения для того, чтобы выявить наиболее «узкие» места и правильно и грамотно разрабатывать рекомендации по их устранению.

Источники:

1. Инвестиционный анализ: учебник / В.М. Серов, Е.А. Богомолова, Н.А. Моисеенко; под общ. ред. В.М. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 248 с.
2. Патрахина Т. Н. К вопросу о сущности и содержании научной дефиниции «стратегия» в экономике // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 893-895. – URL <https://moluch.ru/archive/115/30756/>
3. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2014. – С.18
4. Попков В.П., Семенов В.П. Экономика и организация инвестиций: Учеб. пособие. - СПб.:СПбГИЭУ,2011.-С.111
5. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2011. – С.47

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Все возрастающая конкуренция и усложняющиеся требования потребителей к качеству туристических услуг ставят перед компаниями задачи, требующие принятия определенных маркетинговых решений. Для того, чтобы выжить в этом виде бизнесе и добиться успеха необходима профессиональная, основанная на предпочтениях потребителя организация маркетинга, в части его умелого практического применения. Поэтому возникает необходимость изучения и исследования особенностей маркетинга туристических услуг и возможностей его использования на практике. Разработка стратегии развития компании становится одним из наиболее значимых факторов повышения конкурентоспособности предприятий сферы туризма.

Рассматривая деятельность туристского предприятия через призму разработки стратегии развития компании необходимо основываться на знаниях и практике в рамках синтеза стратегического маркетинга и менеджмента. Исследуя понятийный аппарат данной науки необходимо отметить, что в стандартах ISO серии 9000 по системам качества первой стадией жизненного цикла продукции является маркетинг, не подразделяемый в них на стратегический и тактический. Цели стратегического и тактического маркетинга совершенно разные. Но они – звенья одной цепи. Общее в них только то, что основой программ этих видов маркетинга являются потребности, ценности, рынок, но в различные периоды и с разной степенью

детализации. Основное отличие стратегического и тактического маркетинга заключается в том, что первый должен дать ответ на вопрос: «Что, когда и как делать, чтобы быть конкурентоспособным и получить плановую прибыль?», а второй – «В каком виде, где, кому и по какой цене продавать, чтобы удовлетворить потребности потребителей и получить плановую прибыль?» [1, с.35].

Р.А. Фатхутдинов в своих исследованиях отмечает, что стратегический маркетинг выполняется преимущественно на «входе» организации (фирмы, компании и т.п.), то есть стратегический маркетинг как стадия жизненного цикла товара отражает пространственный аспект проблемы, а как функция – временной аспект [1, с.39].

Так, Ж. Ламбен определяет стратегический маркетинг как «постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и, таким образом, создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество» [2, с.289].

Учитывая это, можно формулировать определение стратегии, которая направлена на установление целей предприятия на избранном рынке или рыночном сегменте и выборе средств их достижения в рамках предписанного периода. Поэтому для успешной работы и эффективного развития туристского

предприятия необходимо определить его место на современном рынке, сопоставив его возможности с возможностями конкурентов и определить какими средствами будет достигнут необходимый эффект. Также необходимо объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов на основе анализа информации их деятельности. Сравнительная характеристика конкурентных преимуществ предприятий сферы туризма включает следующие направления:

- качество предоставляемых услуг;
- широта ассортимента;
- уровень цен и система скидок;
- квалификация персонала.

Исследуя стратегии, опираясь на труды Ф. Котлера необходимо понимать, что компания, находясь в состоянии конкурентной борьбы может придерживаться одной из четырех вышеобозначенных позиций. Выбираемая для каждой компании стратегия должна соотноситься с положением компании на рынке, то есть компания для себя должна четко определить, кто она: лидер, претендент, последователь:

1. Лидер (доля на рынке порядка 40%) чувствует в себе уверенность, так как он обладает наибольшей долей рынка определенного продукта. Но при этом он останавливаться не хочет и желает сделать свое доминирующее положение еще крепче, поэтому стремится к расширению рынка в целом. Для этого лидер направляет свои усилия на привлечение новых потребителей, находясь в постоянном поиске новых форм и методов потребления и применения продукции. Чтобы уберечь свою долю рынка лидер применяет стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, которые предотвращают удары и способны отразить атаки. Значительная часть лидеров направляет свои усилия на то, чтобы сделать все и не дать возможности конкурентам перейти в наступление.

2. Претендент на лидерство (доля на рынке около 30%). Фирмы,

придерживающиеся данной стратегии, ведут себя агрессивно, они нападают на лидера и других конкурентов. Претендент может применять такие варианты атак:

– «фронтальная атака», данный вид осуществляется сразу по нескольким направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), и, как становится очевидно, данный вид нуждается в применении больших ресурсов.

– «окружение», это применяется для того, чтобы подвергнуть атаке всю или наибольшую рыночную территорию.

– «обход». Данный вид применяется, когда принято решение о переходе к производству совершенно иных товаров или покорению новых рынков.

– «атака гориллы». Данный вид отображает небольшие резкие атаки посредством не совсем красивых и пристойных методов.

3. Последователь (доля 20%) компания, которая делает все, чтобы остаться на своей части рынка и ничего не потерять и даже не страшно. Если не получится завоевать что-то новое, главное удачно обойти все преграды. Но при этом нужно понимать, что даже данный вид должен иметь стратегию, которая будет работать на поддержание и увеличение доли рынка. Последователь также проявляет себя в роли подражателя.

4. Окопавшийся в рыночной нише – (доля 10%). Данный вид знает небольшой сегмент рынка, куда не заходят большие предприятия. Так сложилось исторически, что в этой роли всегда выступает малый бизнес. Но ситуация меняется и сегодня можно заметить, что данную стратегию начинают использовать и крупные компании. В данном случае главным является – специализация. Те компании, которые хорошо разбираются в нишах, стараются выбрать одну или несколько областей специализации. Они могут быть разными, например, по конечным пользователям или в зависимости от размеров клиентов, по географическому принципу и т.д. При этом специалисты

утверждают, что надо выбирать сразу несколько ниш, так как это создаст определенную защиту от провалов [3, с.128].

Наличие стратегии развития дает возможность иметь четкое представление о модели компании будущего, о текущем его состоянии и о том, что необходимо сделать, чтобы перейти наиболее безболезненно из одной модели в другую. Более того, профессиональная разработка стратегии развития отвечает вызову со стороны внешнего окружения и позволяет добиться конкурентных преимуществ, что в сумме дает возможность предприятию сферы туризма выживать в долгосрочной перспективе, при этом достигая своих целей.

Разработка стратегии требует соответствующего формирования всего комплекса маркетинга, т.к. существует определенная, хотя и не жесткая связь между моделью конкурентной стратегии и элементами комплекса маркетинга.

Так, по результатам проведенных исследований разрабатывается стратегия развития для каждого целевого сегмента, с учетом позиций конкурентов в данном сегменте. Для этого формулируются общие направления и целевые ориентиры в рамках каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики).

Реализация стратегии развития предполагает собой четкую взаимосвязь таких составляющих, как стратегия сбыта, рекламы, ценообразования и т.д. Вследствие того, что рынок постоянно динамично развивается, стратегия должна быть гибкой, подвижной. Ее необходимо периодически корректировать. В обратном случае ее невозможно будет реализовать, она так и останется на бумаге и в планах. То есть нельзя выделить единую стратегию,

которая была бы приемлема для всех компаний, видов продукции и услуг. Чтобы увеличить продажи определенной компании или раскрутить какой-либо продукт, понадобится индивидуальная разработка направлений деятельности, независимо от того в какой отрасли это происходит. Указанные выше корректировки (их необходимость) особенно актуальны для предприятий туристской сферы, где много составляющих и соответственно много условий, от которых зависит компания.

ТОО «TouroperatorKompas» было основано в 2005 году. Мотивом работать было желание путешествовать и самостоятельно зарабатывать деньги, в 2009 году ТОО «TouroperatorKompas» начало пробовать себя в туроператорстве и потеряло на этом большую сумму денег. В связи с чем до 2016 года была одна лишь цель отдать долги и закрыть кассовый разрыв. Так, до 2017 года ТОО «TouroperatorKompas» развивалось хаотично и бессистемно, планы составлялись максимум на сезон, отсутствовало понимание стратегических целей. Затем компания стала прибыльной, появился опыт и видение, а также долгосрочные амбициозные цели, то есть менеджмент компании пришел к пониманию того, что ТОО «TouroperatorKompas» для воплощения всех своих грандиозных планов необходима стратегия развития.

ТОО «TouroperatorKompas», лидирующий оператор в Средней Азии. Удерживающийся на этой позиции уже больше пяти лет. Туроператор, который растет и развивается за счет освоения новых рынков и увеличения спроса туристов из-за доступности продукта. На данный момент, можно составить следующую картину сферы покрытия деятельностью ТОО «TouroperatorKompas» (рисунок 1):

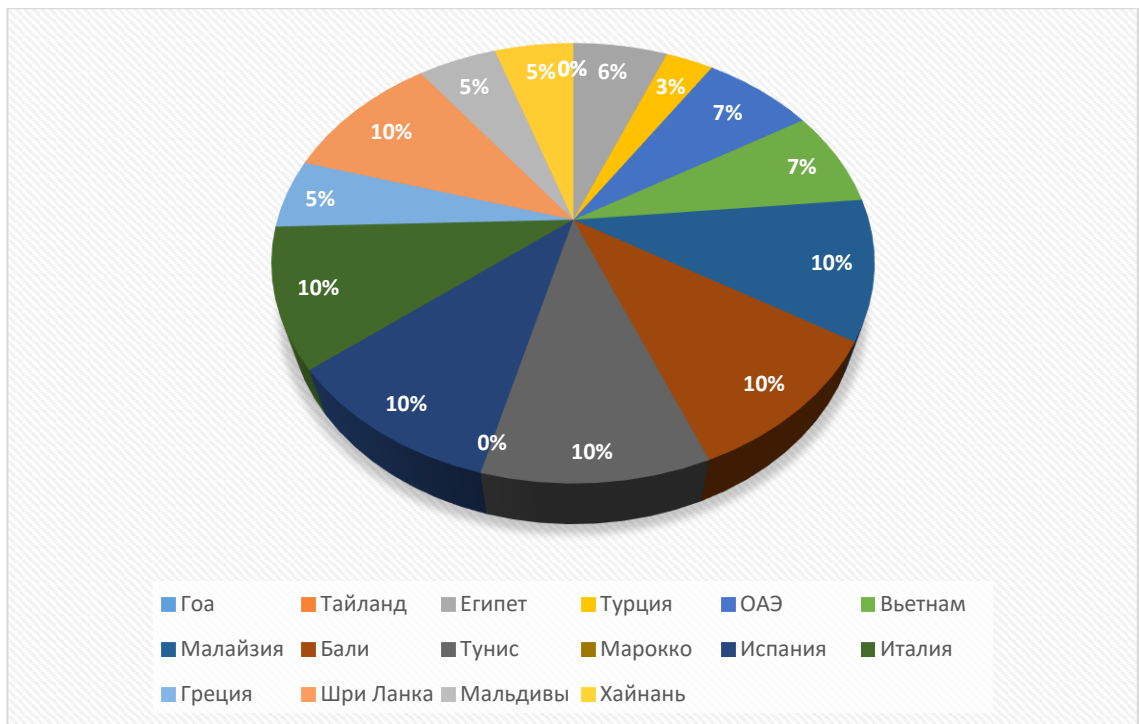


Рисунок 1 – Сфера покрытия услугами компании
Примечание– составлено автором

При разработке стратегии развития большое внимание уделяется проведению грамотного SWOT-анализа. Цель SWOT-анализа – выявить сильные и слабые стороны организации,

потенциальные возможности и угрозы со стороны внешней среды функционирования организации, а также определить конкретные направления ее деятельности на том или ином рынке.

Таблица 1 - SWOT-анализ деятельности ТОО «ТouroperatorKompas»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<p>Широкий ассортимент направлений и продуктов</p> <p>Конкурентоспособное соотношение цены и качества</p> <p>Диверсификация встречающих партнеров</p> <p>Диверсификация авиаперевозчиков</p>	<p>Большое количество нареканий по сервису, стилю коммуникаций;</p> <p>Недостаточная проработка продуктов с высокой добавленной стоимостью</p> <p>Нет четкого распределения функционала</p> <p>Большая доля ручных операций: долго, дорого и неточно</p> <p>Ключевая компетенция – разработка продуктов не формализована, замкнута на одном офисе</p>
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<p>Создание онлайн-сервисов самообслуживания и выход на рынок туристов, бронирующих в обход агентств;</p> <p>Исключение практики прямого взаимодействия агентов с иностранными партнерами</p>	<p>Возможное появление на рынке российских игроков (авиаперевозчики и туроператоры) на рынке</p> <p>Возможности автоматизации ограничены возможностями компании Само-Софт;</p> <p>Высокая зависимость от авиакомпании СКАТ</p>
*Примечание: составлено автором	

Результаты SWOT-анализа позволили определить возможные направления деятельности ТОО «TouroperatorKompas», перспективы дальнейшего развития компании, разработать стратегический план мероприятий.

Таким образом, для ТОО «TouroperatorKompas» стратегическими целями являются:

- повышение качества сервисной и коммуникативной политики;
- разграничение полномочий и обязанностей среди персонала;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- поиск профессиональных сотрудников, а также обучение (повышение квалификации) имеющихся работников ТОО.

Исходя из этого настоящую стратегию ТОО «TouroperatorKompas» можно описать как комбинацию краткосрочной стратегии выживания и сохранения конкурентной позиции и долгосрочной стратегии регионального расширения и занятия на рынке ниш будущего.

Первые два направления – «операционной эффективности» и «усиления функций привлечения и удержания клиентов» направлены на оптимизацию, упорядочение и отладку существующей деятельности компании, чтобы снизить фактор «пожарности» и освободить ресурсы для долгосрочного развития.

Направления «Управление циклами продуктов» и «Организационное развитие» направлены на развитие и поддержания долгосрочной конкурентоспособности компании и ее постепенное приведение к состоянию, описанному в долгосрочном видении.

При этом в предварительном плане действий по реализации стратегии на ближайшие 6 месяцев включены наиболее критичные задачи из всех четырех направлений.

Так, в качестве одного из мероприятий по реализации стратегии

необходимо назвать сео-оптимизацию сайта компании под поисковые запросы, а также функционирование кнопки «купить онлайн» и создание серии лэндингов (одностраничных сайтов) для привлечения целевой аудитории.

Для этого необходимо провести СЕО-оптимизацию в индексе поисковой системы Google, Yandex, чтобы остальные системы могли его индексировать.

Также следует сделать:

- создать качественный контент по услугам компании. Данный контент должен быть информативный, актуальный и полезный, одним словом, содержать всю информацию, которая может заинтересовать посетителей сайта, обозначенных как целевая аудитория;
- количество материалов должно быть достаточным, чтобы не просто насытить аудиторию, но и «заставить» ее откликнуться на продвигаемые услуги;
- оснастить сайт материалами о пользователях и материалами самих пользователей, для создания дополнительной мотивации для большей посещаемости сайтов;
- постоянно работать над качеством интерфейса. Под этим понятием подразумевается: общая визуальная привлекательность страниц, четкое, правильное, удобное построение рубрикаторов, простота перехода по ссылкам.

Также необходимо дополнительно сделать следующее:

- Сделать пост в Твиттере, Фейсбуке, Инстаграме со ссылкой на домен, чтобы сайт компании попал в индекс поиска. Это выгодно со стороны того, что Google проиндексирует этот домен именно из указанных социальных сетей.
- Снять на видео несколько отзывов старых клиентов компании и разместить на Youtube, а на сайте поставить код вставки. В описании каждого видеоролика поставить ссылку на сайт ТОО «TouroperatorKompas». Таким образом, сайт будет привязан к видеоканалу на Youtube. Яндекс ссылок с Youtube не

увидит, но их видит Google, а это уже является хорошим результатом.

– Написать уникальные тексты по всем основным моментам деятельности компании. Надо сделать это просто и доступно, описать все тонкости работы туроператора. Все проиллюстрировать высокопрофессиональными фотографиями.

– Обязательно создать рубрику «Часто задаваемые вопросы» клиентов, где указывать эти вопросы и то, что на них ответили.

– Описывать какие-то примеры из практики компании. Все это делать необходимо, так как обилием материалов можно привлечь потенциальных клиентов через Интернет, а главное – завоевать их доверие, что является одной из первых ступеней на пути построения хорошего и доходного бизнеса.

– SMM – продвижение в социальных сетях;

– Инициировать тематические рассылки или email-маркетинг;

– Создавать тематические площадки – тематические блоги, форумы и т.д.

– Осуществлять поисковое продвижение и контекстную рекламу, они являются очень результативными. Их сочетание обеспечивает охват максимальной целевой аудитории. Отрицательный момент – дороговизна данных услуг, что делает невозможным их применение для предприятий малого бизнеса или для тех, кто только начинает свою деятельность.

Таким образом, учитывая, что в современных условиях одним из главных направлений деятельности любого предприятия независимо от сферы остается привлечение и удержание клиентов, что делает вопрос разработки стратегии для туристского предприятия очень актуальным и не простым.

Источники:

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 640 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. - Пер. с французского. - СПб.: Наука, 2006. - 589 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. Питер, 2009. – 816 с.

АНАЛИЗ РЫНКА ЛАПШИ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ.

Аннотация: данная статья посвящена рынку лапши быстрого приготовления в Казахстане. Охарактеризована история его возникновения. Проанализировано современное состояние международного и казахстанского рынка лапши быстрого приготовления. Выявлены ключевые игроки на рынке лапши быстрого приготовления Казахстана. Определены специфические особенности и проблемы рынка лапши быстрого приготовления Казахстана.

Ключевые слова: лапша быстрого приготовления, быстрое питание, Ролтон, Биг Ланч, Доширак.

Рынок лапши быстрого приготовления является одним из самых динамично развивающихся сегментов рынка продуктов быстрого питания, которые относятся к продуктам повседневного спроса (FMCG).

По мнению многих исследователей, лапша быстрого приготовления, как продукт, появилась в XVI веке в Китае в городе Янчжоу, где она была впервые была подана гостям в виде сильно обжаренной сухой лапши под названием Е-фу, которая подавалась гостям в разных бульонах. Впервые в мире производство лапши быстрого приготовления «ChickenRamen» со вкусом курицы было запущено в 1958 году японской компанией NissinFoodProductsCo. Ltd, основанной тайванцем японского происхождения Момофуку Андо. После Второй мировой войны в Японии, также, как и во многих странах, разрушенных войной, ощущалась острая нехватка продовольствия. После потери работы Момофуку Андо искал новые способы заработка и обратил внимание на приготовление его женой жидкого бездрожжевого теста для национального японского блюда «темпура» и ему пришла в голову идея использования этой технологии для приготовления лапши быстрого приготовления. Таким образом, появился простой в приготовлении, дешевый, калорийный и вкусный продукт, спасший население Японии от голода в тяжелый для

всего мирового сообщества период восстановления мирового хозяйства после Второй мировой войны. После своего появления лапша быстрого приготовления широко распространилась не только во всей Юго-Восточной Азии, но и в западных странах. В 1971 году компания Nissin впервые выпустила на рынок лапшу быстрого приготовления в новой, инновационной для того времени упаковке, в чашках из пенопласта («CupNoodle»).

На сегодняшний день мировой объем потребления лапши быстрого приготовления составляет более 44 млрд порций. Наибольший объем продаж приходится на Китай, Индонезию, Японию, Вьетнам и США. В Японии и Китае лапша быстрого приготовления является аутентичным национальным блюдом. А в западных странах потребителями лапши быстрого приготовления являются 80 % населения. Таким образом, в настоящее время лапша быстрого приготовления является одним из самых широко распространенных, востребованных и популярных продуктов питания в мире. Следует отметить, что после распада Советского Союза в тяжелые для всех постсоветских государств времена в 90-е года прошлого века лапша быстрого приготовления быстро приобрела популярность в странах СНГ, в том числе и в Казахстане.

Специфическими особенностями рынка лапши быстрого приготовления в Казахстане являются:

1. Перенасыщенность рынка, связанная с большим ассортиментом товаров в каждом сегменте рынка, что ведет к жесткой и агрессивной конкуренции;
2. Высокая оборачиваемость товаров, связанная с достаточной частотой и повторяемостью покупок (ежедневно, несколько раз в неделю) лапши быстрого приготовления потребителями, в результате чего у потребителя уже сформирована определенная модель потребления и привычки покупки определенных брендов лапши быстрого потребления.
3. Низкий уровень чистой прибыли компаний, связанный с невысокой маржинальностью продаж товаров для обеспечения высоких объемов продаж.

4. Сформирован постоянно высокий спрос со стороны целевых потребителей, за счет чего легко добиться эффекта экономии от масштаба.

5. Низкая вовлеченность потребителей, что связано с рутинностью совершения повседневных покупок потребителями, их привычками и лояльностью к определенным брендам, стремлением потребителей к сокращению времени на осуществление покупок.

6. Легкая замещаемость лапши быстрого приготовления товарами-субститутами (кашами быстрого приготовления. Картофельным пюре и др.), что связано с перенасыщением рынка.

В таблице 1 представлена емкость рынка лапши быстрого приготовления в Казахстане в 2017 году.

Таблица 1 - Объем рынка лапши быстрого приготовления в Казахстане в 2017 году (штуки, %)

Название компании	Название бренда	Объем рынка (шт.)	Доля в общем объеме рынка (%)
МаревенФуд Тянь-Шань	Ролтон	152 346 540	66,4
Доширак-Казахстан	Доширак	34 415 634	15,0
Кухня без границ	Биг ланч	13 536 816	5,9
Акбарс НК	Наша чаша	13 077 941	5,7
Прочие:	Лия, Мистер Кан, XinJiang и др.	16 060 629	7,0
Всего:	Около 15 брендов	229 437 560	100

*Примечание: по материалам маркетингового агентства Nielsen

В соответствии с таблицей 1, объем рынка лапши быстрого приготовления составляет 229 437 560 штук порций. Ключевые игроки на рынке лапши быстрого приготовления в Казахстане: компании

МаревенФуд Тянь-Шань, Доширак-Казахстан, Кухня без границ. На рисунке 1 емкость рынка лапши быстрого приготовления в Казахстане на 2017 год представлена более наглядно.

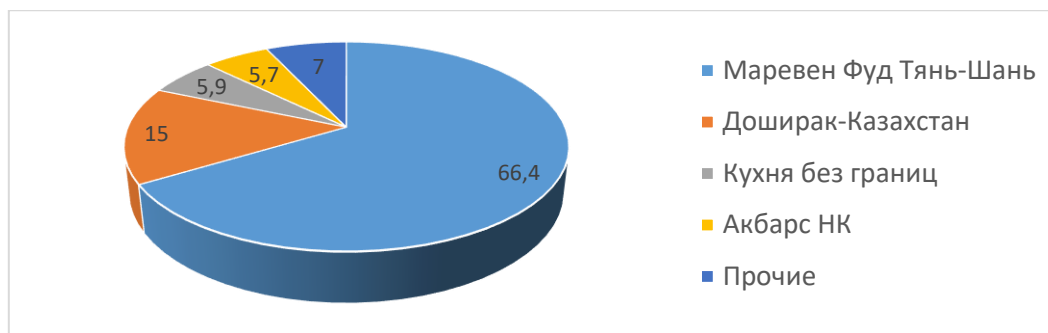


Рисунок 1– Емкость рынка лапши быстрого приготовления в Казахстане на 2017 год (%)
Примечание: по материалам маркетингового агентства Nielsen

В соответствии с рисунком наибольшая доля рынка лапши быстрого приготовления в Казахстане принадлежит компании ТОО «МФТ» (66,4 %), на втором месте находится компания ТОО «Доширак-Казakhstan» (15 %), на третьем месте – компания «Кухня без границ» (5,9 %). Однако на данном рынке регулярно появляются новые участники, что свидетельствует о росте потребления продукта.

Следует отметить, что в Казахстане активно развивается собственное производство лапши быстрого приготовления. Так, с 2005 года в городе Рудном Кустанайской области действует предприятие ТОО «Акбарс НК», специализирующееся на выпуске лапши быстрого приготовления брендов «Наша чаша», «Ласточка». С 2012 года в этом же городе действует завод по производству лапши быстрого приготовления Доширак-Казakhstan, работающий по франчайзингу с международной компанией-правообладателем ТМ «Доширак» StoneFinancial. С 2016 года в Южно-Казakhstanской области запущено производство нового казахстанского бренда лапши быстрого приготовления «Казан Кеспе» проектной мощностью 120 тысяч упаковок продукта в день, что привело к созданию новых 50 рабочих мест в Южно-Казakhstanской области [Производство лапши быстрого приготовления "халал" запущено в ЮКО. 2016 г. Кроме того, на сегодняшний день ТОО «МаревенФуд Тянь-Шань» ведет строительство в городе Капшагае Алматинской области завода по производству продуктов быстрого питания проектной мощностью 90 тонн продукции

в сутки стоимостью проекта 6,4 млрд тенге.

Следовательно, в Казахстане отмечается тенденция замещения импорта собственной продукцией лапши быстрого приготовления, что приведет к развитию сектора экономики Казахстана в сфере быстрого питания на рынке FMCG.

Основными проблемами, усложняющими ведение бизнеса на рынке лапши быстрого приготовления в Казахстане, являются:

1. Массовость рынка лапши быстрого приготовления, которая вынуждает производителей расширять ассортимент товаров для удовлетворения нужд большого количества самых разнообразных сегментов потребителей, что ведет к сложности управления очень широким товарным ассортиментом;
2. Сбыт лапши быстрого приготовления состоит из сложной цепочки многочисленных посредников, что перенасыщает существующие каналы сбыта и создает высокие входные барьеры на рынок для новых товаропроизводителей;
3. Высокий уровень чувствительности покупателя к цене, связанный с простотой сопоставления цен на интересующий товар и аналогичных товаров, приводит к стиранию границ между сравниваемыми товарами;
4. Необходимость создания фирменного стиля товара для его выделения из большого количества аналогичных товаров, что требует значительных затрат;
5. Импульсивность большинства покупок, совершаемых потребителем, что

создает трудности в прогнозировании спроса.

6. Сложившийся имидж лапши быстрого приготовления среди казахстанских потребителей, как дешевого продукта для бедных.

7. Рост популярности здорового питания и преобладание мнений потребителей о продукте, как вредной еды.

Таким образом, анализ рынка лапши быстрого приготовления показывает:

- рынок лапши быстрого приготовления в Казахстане высоко концентрированный; конкуренция развита;
- много покупателей и не много продавцов;
- барьеры входа и выхода высокие;
- услуги четко дифференцированы;
- ценовые войны - эффективные;
- отмечается подверженность потребителей влиянию маркетинговых и ценовых стратегий конкурентов.

Источники:

1. Винокуров Э.В., Романов А.С. «Раз и готово!». Обзор казахстанского рынка за 2015 год. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://isas.kz/markets/>
2. Производство лапши быстрого приготовления "халал" запущено в ЮКО. 2016 г. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kazpravda.kz/news/tehnologii/proizvodstvo-lapshi-bistrogo-prigotovleniya-halal-zapushcheno-v-uko/>
3. Мамышев Ж. Производство лапши Роллтон запустят в Алматинской области. 2017 г. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://abctv.kz/ru/news/kazahstan-sam-naveshaet-lapshu>

**РАЗРАБОТКА И ПРОДВИЖЕНИЕ НА РЫНОК НОВОГО БРЕНДА
ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ**

Ключевые слова: бренд, стратегия, продвижение, нейминг

В Казахстане только начинает развиваться брендинг, так как относительно молодое государство, образованное после распада СССР. Часть производителей не понимают, что необходимо грамотно позиционировать свой продукт, разработать и продвигать эффективную стратегию продвижения на рынке. Об этом свидетельствует статистика, что более 60 % новых брендов прекращают существование в первый год своей жизни [1]. Выход продукта на рынок – это первый шаг, дальше необходимо реализовывать маркетинговую стратегию с сохранением индивидуальности бренда, его функциональных и эмоциональных особенностей.

Грамотный бренд может стать основой успеха, а неграмотный бренд просто исчезнуть на рынке. С постоянным развитием рынка очень важно становится показать свое конкурентное преимущество [2].

В литературе встречаются различные варианты определения "бренд". Наиболее известное определение Американской маркетинговой ассоциации:

Бренд – это «название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров и услуг производителя или группы продавцов и их дифференциации от товаров, или услуг конкурентов» [3]. Это определение связано с историей появления брендов. Слово бренд имеет свое начало от средневекового клеймения скота, ремесленников и мастеров. Только клеймо отли-

чала качественную работу от некачественной [4].

В классических определениях абсолютно равны понятия торговой марки и бренда. Это значит, что любой товарный знак может являться брендом.

По Казахстанскому законодательству товарный знак – это юридический термин, обозначающий объект интеллектуальной собственности [5]. Бренд – это больше, чем товар или услуга, которое получило государственное свидетельство о регистрации товарного знака. Именно поэтому появилось определение, которое говорит, что бренд есть «раскрученная торговая марка» [6].

Торговая марка – понятие юридическое и официальное, а бренд ментальное и существует в умах потребителей. Понятие бренда объемное и состоит из: товар или услуга со всеми его характеристиками, набор ожиданий, ассоциаций, имидж товара, brand-image, а также обещания преимуществ, гарантируемые создателем бренда потребителям.

Таким образом, бренд – это определенный товар, услуга, человек или место, которые покупатель или пользователь воспринимает как релевантные, уникальные и в полной мере соответствующие его потребностям [7].

Бренд решает **основные задачи**:

- идентификация товара;
- отличие и преимущества от конкурентов;
- привлекательный образ у потребителей;
- акцентирование положительных эмоций о товаре;

- принятие решения о приобретении товара;
- формирование группы постоянных потребителей.

Бренд имеет следующие **характеристики**:

1. Основное содержание (Brand Essence);
2. Функциональные и эмоциональные ассоциации потребителей (Brand Attributes);
3. Товарный знак (Brand Name);
4. Визуальный образ бренда (Brand Image);

5. Известность бренда (Brand Power);
 6. Совокупность индивидуальных признаков бренда (Brand Identity);
 7. Стоимостные оценки (Brand Value);
 8. Продвинутость бренда (Brand development Index);
 9. Вовлеченность бренда целевой аудитории (Brand Loyalty).
- Схематично процесс разработки бренда выглядит следующим образом:



Рисунок 1-Процесс разработки бренда

Процесс разработки бренда начинается с проведения маркетинговых исследований. На этом этапе определяются следующие моменты:

- место бренда на рынке;
- конкурентная среда;
- характеристика популярных брендов—по названиям, целевой аудитории, известности);
- характеристика рынка (растущий, конкурентный, неосвоенный и т. д.).

На втором этапе, после проведения маркетинговых исследований проводится работа по «неймингу», а именно по подбору оригинального названия бренда. Нэйминг (от англ. to name - называть, давать имя) – комплекс работ, связанный с подбором подходящего наименования для бренда. Комплексная работа по неймингу состоит из следующих этапов:

1. В процессе маркетингового исследования рассматривается

уникальность данного товара на рынке, определяется возможная ценовая категория и разрабатывается позиционирование товара.

2. Творческое задание (Creative brief). Копирайтеры готовят и формируют полную информацию о бренде и его индивидуальности. После того, как сформулировано творческое задание, приступают к процессу генерации идей.

3. Отбираются лучшие варианты названия, а затем сотрудниками выбирается название, которое в большей степени соответствует позиционированию бренда. Название бренда должно вызывать положительные эмоции и ассоциации у целевой аудитории. Это исследование состоит из фокус-групп и холл-тестов. Фокус-группа детально изучает восприятие названия, строит ряд гипотез относительно ассоциаций. Холл-тест оценивает долю покупателей, которая

воспринимает название бренда так, как это было задумано в соответствии с позиционированием марки. По результатам холл-теста определяется название бренда, которое имеет самый высокий рейтинг по результатам опроса.

На этапе разработки логотипа и упаковки бренда сопоставляется мысленный образ и ассоциации с конкретным конечным внешним видом. Проводится проверка упаковки бренда на рекламоспособность, а именно определение отношения целевой аудитории к упаковке бренда.

После утверждения названия, логотипа и упаковки бренда в соответствии с нормативными актами Республики Казахстан собственник бренда может пройти регистрацию товарного знака в Национальном институте интеллектуальной собственности путем подачи заявки через <https://www.kazpatent.kz> [8], либо через портал электронного правительства Республики Казахстан - www.egov.kz. [9]. После проведения экспертизы владельцу выдается свидетельство, удостоверяющее его исключительное право на товарный знак. Третьим лицам запрещено использование товарного знака. Это необходимо, чтобы бренд был полностью защищен от подделок и имитаций.

Дальнейшая работа по разработке бренда связана с производством рекламных материалов, разработкой общей стратегии рекламной деятельности. На этом этапе вырабатывается медиа-стратегия, т.е. где будет размещаться реклама (телевидение, радио, пресса и т.п.) о товаре и бренде. Проводится медиа-планирование, размещение рекламных материалов, проведение мероприятий по продвижению бренда.

Последний этап разработки бренда состоит из анализа рекламных сообщений на соответствие поставленных перед брендом задач.

Существуют две основные стратегии продвижения товара:

- **стратегия вынуждения**, где спрос конечного потребителя товара вынуждает

торговые организации делать закупки товара;

- **стратегия проталкивания**, где самостоятельно продвигают товар по каналу распределения к конечному покупателю.

Выбор той или иной стратегии зависит от особенностей бренда, локации потребителей и других факторов.

Таким образом, каждый вид продвижения бренда имеет свои преимущества и недостатки. Недостаточно провести плановую раскрутку бренда, необходимо применить маркетинговую концепции 4P (product, place, price, promotion).

Принципы продвижения зарубежных брендов от казахстанских отличаются. Существует западная и азиатская модель брендинга. В западной модели брендинга главное — это продвижение корпоративного бренда [10].

Одним из методов продвижения брендов является ко-брендинг «взаимодействие брендов». В медиа-планировании используются принципы ко-брендинга в поиске рекламных носителей. Любая журнал или газета, телепередача, радио являются брендами, поэтому целевая аудитория продвигаемого бренда должна соответствовать целевой аудитории информационного канала.

Самый обычные технологии продвижения бренда имеют следующие способы: дилерская сеть, реклама по телевидению, радио и Интернету, создание информационных центров, спонсорство, презентации и рекламные акции, нетрадиционный маркетинг и рекламная полиграфия. В рекламной полиграфии собственник бренда выбирает размеры и число печатной продукции, место и время размещения рекламы. К рекламной полиграфии относятся огромные баннеры, маленькие буклеты, брошюры, сувениры, пакеты с логотипами и многое другое.

Огромный ресурс — это конечно же Интернет. Ежедневно миллионы людей неизбежно наталкиваются на рекламные баннеры, рассылку, аккаунты, группы и т.д.

На Западе самый распространенный инструмент продвижения бренда — это network marketing. Особенность network

marketing заключается в том, что потребитель сообщает о недостатках и достоинствах бренда. К средствам получения обратной связи у покупателя относят личные беседы, телефонные звонки, тесты, визитки. На основе этих сведений можно разработать новую стратегию продвижения бренда или совершенствовать что-то в основной его структуре [11].

В 21 веке при высокой конкуренции потребитель стал разборчивым в предпочтениях и рекламе. Поэтому актуально рассмотреть прямой маркетинг. Прямой маркетинг это есть личные продажи. В личных продажах одновременно происходит и реклама, и продажа.

Очень важный момент в продвижении — бренда- это первая покупка. Если потребитель при первом знакомстве оценит товар, то бренд станет популярным для него. Кроме этого, внешний вид продавца играет огромную роль, поэтому лучше заказать специальную брендованную форму.

Таким образом, продвижение бренда увеличивает ценность товара в ограниченный промежуток времени и увеличивает объём продаж. Отношение к новому товару складывается мгновенно. Однако потребитель может принять

решение о покупке через определенный промежуток времени. Многие делают покупку, потому что их к этому подталкивает реклама. Никто не стремится приобретать товар нового бренда, потому что потребитель скорее выберет уже проверенное и надежное, то, к чему у него нет сомнения. Поэтому важно разрабатывать и продвигать бренд [12].

В данной статье рассмотрены результаты исследования, которое было проведено создателями бренда женской одежды «MelaNika» в Казахстане по оценке восприятия бренда женской одежды «MelaNika». Женская одежда представлена в собственном магазине в городе Павлодар. Исследование показало, что при выборе магазина для совершения покупок на покупателя в малой степени влияет то, под каким брендом, или какой сетью представлен данный магазин. Поэтому среди посетителей был проведен опрос, который бы помог представить каким бы хотел видеть покупатель «СВОЙ» бренд.

В рамках аутсорсинга маркетологами была разработана анкета, которая помогла выявить собственнику бренда интересующие насущные проблемы:

1. Известность бренда «MelaNika»:



Рисунок 2- Известность бренда «MelaNika»

На диаграмме четко видно, что количество положительных и отрицательных ответов на этот вопрос практически одинаково, что может свидетельствовать о том, что вероятно

расширение сферы «знания» и «узнавания» бренда еще не исчерпано.

2. Характеристики при выборе бренда женской одежды «MelaNika»:



Рисунок 3- Характеристики при выборе бренда женской одежды «MelaNika»

Особого внимания заслуживает снижение уровня влияния на покупателей информационной рекламы на TV и в прессе, увеличение заинтересованности благодаря «сарафанному радио», а также почти «детское» желание всего нового.

Следует отметить практически максимальное количество ответов пришлось на вопрос другое, на который

многие высказали свои личные факторы, наиболее интересными из них были: наличие собственного сайта в Интернете, рассылка sms-рекламы и каталогов по почте и т.д., что было принято к сведению руководством бренда женской одежды «MelaNika».

3. Положительные качества бренда женской одежды «MelaNika»:



Рисунок 4- Положительные качества бренда женской одежды «MelaNika»

Разрабатывая бренд женской одежды «MelaNika», учитывая пожелания покупателей, руководство бренда оказалось в выигрышном положении, так как удобное расположение торговой точки существенно влияет на наличие определенного количества постоянных покупателей. 25% ответивших за «Уникальность концепции» выразили

свою удовлетворенность качеством обслуживания персонала что, способствует увеличению количества повторных покупок, совершенных покупателями. Наличие необходимого ассортимента – наименьшее количество ответивших «за», что может говорить, как о действительно наличии проблемной ситуации в ассортименте, так и об отсутствии

заинтересованности покупателя в необходимости выбора.

«Положительные эмоции и обслуживание» - большинство из ответивших на данный вопрос были склонны утверждать, что название бренда женской одежды «MelaNika» соответствовало общему впечатлению от его оформления, что не могло и быть иначе, так как оформление магазина и бренда строго регламентировано согласно разработанной дизайнерами концепции бренда.

При ответе на вопрос «Какие дополнительные услуги (товары) мы можем предложить Вам» выдвигались самые невероятные предложения. Но все-таки удалось выяснить, какие пожелания в настоящий момент у покупателей остались без внимания руководителей:

- наличие «доставка на дом»;
- расширение ассортимента.

Все наиболее конструктивные предложения рассматриваются и принимаются для дальнейшего усовершенствования и продвижения бренда женской одежды «MelaNika». По всем предложениям разрабатываются программы внедрения. Уже существует собственный сайт в Интернете (адрес: www.mirmelanika.ru). Программа «доставка на дом» находится в процессе разработки.

Проведенные исследования показали, что бренд женской одежды «MelaNika» имеет плохую узнаваемость,

маленький ассортимент и огромный потенциал для развития уникальности концепции бренда. Однако покупатели отмечают удобное расположение, положительные эмоции и хорошее обслуживание. Данные результаты свидетельствуют о том, что необходимо развивать и совершенствовать стратегию продвижения бренда «MelaNika».

При продвижении бренда женской одежды нужно обязательно учитывать:

1. Знание и использование онлайн-инструментов при продвижении бренда женской одежды в Интернете (инстаграмм, телеграмм, таргетированная реклама, блогерство и т.д.);
2. Разработка и реализация долгосрочного медиа-плана в соответствии со стратегией продвижения бренда;
3. Использование наиболее подходящих каналов продвижения в соответствии с особенностями целевой аудитории бренда женской одежды;
4. Постоянное обновление и расширение ассортимента бренда женской одежды;
5. Высокие требования при онлайн-продажах. Необходимо разработать стандарт визуализации товара, где будет полная информация о размере, бренде, достоверное описание состава, тканей;
6. Самое главное — это большая конкуренция. Важно правильно определить концепцию бренда, разработать и продвигать, чтобы занять свою нишу на рынке и удовлетворить потребности целевой аудитории.

Источники:

1. «Жаркин и Партнеры» Альманах «Лаборатория рекламы» - <http://lab.advertology.ru>
2. Основы создания эффективного бренда – www.active-print.ru/sozдание-brenda.html
3. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. Д.Шульц, Б.Барнс. Издательство: М.: ИД Гребенщикова, 2003г.2 «Брендинг»
4. Технология брендинга. И.А.Быков.СПб, факультет журналистики СПбГУ, 2009. -70 с.
5. А.М.Годин Издательство: М.: ИТК «Дашков и Ко», 2006г.
6. отличий бренда от торговой марки. П. Бернович-<http://noomarketing.net>
7. Годин А.М. Брендинг, М.: Дашков и Ко,2006 г.
8. <https://www.kazpatent.kz>
9. www.egov.kz
10. Пасютина Е., Евстафьев В. Западный и восточный подход к созданию брендов// Психология и бизнес.URL:<http://www.pshycho.ru/library/archive/926>
11. Что такое network marketing.<http://dengi-inter.net>

- 1 Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов А.Уиллер, Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 2 Бренд-менеджмент. Семенова А.А.

