

УО «Алматы Менеджмент Университет»



GRADUATE
SCHOOL OF
BUSINESS

КАПИТАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: СРЕДСТВА, ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Сборник материалов VI-й Международной научно-практической конференции 2021г.



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY



Алматы - Бишкек 2021г.

АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ

СБОРНИК СТАТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ:

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

Алматы – Бишкек, 2021

УДК 001
ББК 72
К 20

Главный редактор: Саитгареева Г.Г.

Редакционная коллегия:

Куренкеева Г.Т.

к.э.н., первый проректор AlmaU

Кадирбергенова А.Ж.

ДВА, докторант PhD, директор ДДП AlmaU

Боколеева Ч.

к.э.н., доцент КРСУ им. Б. Ельцина

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com

Сборник материалов VI-й Международной научно-практической конференции 2021: «Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты», включает два раздела:

1 раздел - научно-исследовательские статьи докторантов ДВА и PhD;

2 раздел - научно-исследовательские статьи магистрантов MBA и профильной магистратуры.

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

К 20 Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: сборник материалов VI-й Международной научно-практической конференции. Алматы: Алматы менеджмент университет, 2021. – 437 с.

ISBN 978-601-7470-89-0

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.

© Алматы Менеджмент Университет, 2021

© Кыргызско-Российский Славянский Университет имени Первого президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина, 2021

ISBN 978-601-7470-89-0



9

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ DВА И PhD

Байгенжина А.К., Залучёнова О.М. ГЧП, КАК ОДИН ИЗ НОВЫХ ФАКТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	11
Жумашева З. С., Урузбаева Н.А., БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ САЛОНА КРАСОТЫ.....	16
Карсыбеков М.А. , Залучёнова О.М. РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В АО «KASPI BANK»	21
Карсыбеков М.А., Залучёнова О.М. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ В АО «KASPI BANK»	26
Сегизбаева А.К., Куренкеева Г.Т. ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ОПЛАТА ТРУДА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА.....	34
Сулейменов Е.М., Рахимбекова Ж.С. ПРИВАТИЗАЦИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ РК: ВИДЫ И ЭТАПЫ	41
Сулейменов Е.М., Рахимбекова Ж.С. АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА МЕХАНИЗМОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	52
Токежанов Б.Т., Макиш С.Б. ОХВАТ НАСЕЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	58
Шалкенов Ж.К., Исахова П.Б. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СЛУЖБ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ	64

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

1. МЕНЕДЖМЕНТ

Аглешов Р.М., Карибджанов Б.Б., ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО И КАЧЕСТВЕННОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ	69
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Алыбаев Н.А., Тултабаев С.Ч. ОЦЕНКА РИСКОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ТОО «РИЕЛТОРСКАЯ ГРУППА» КВАДРАТ»	77
Болман С. М. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ "FIZMAT ACADEMY"	81
Досмаханова Н.З., Байсеркеева С.С. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КОМПАНИИ.....	88
Елгелдин А.Б., Тултабаев С.Ч. ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: ФАКТОРЫ УСПЕХА.....	94
Жанбусинов А.Ш., Куренкеева Г.Т. ИЗУЧЕНИЕ КАЧЕСТВО СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ.....	101
Жунисов Е. А., Шалбаева Ш.Е. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА	105
Камиев Р.Т., Карибджанов Б.Б. ЗДРАВООХРАНЕНИЕ: СПЕЦИФИКА ИННОВАЦИЙ В ОТРАСЛЕВОМ КОНТЕКСТЕ	112
Костанов А.А., Кондрашов И.Н., Куренкеева Г.Т. СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОГО ИЗМЕНЕНИЯ В РАЗВИТИИ СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА.....	118
Мильто Л. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА.....	127
Мироненко Ж. А., Тултабаев С.Ч. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ КЛИЕНТОВ.....	135
Мұхамедияр А.А., Шалбаева Ш.И. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «FORTE BANK»).....	141
Петросян Д. З., Верховская О.Р. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ, КАК ОДИН ИЗ СПОСОБОВ УЛУЧШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ, НА ПРИМЕРЕ АО «ПЕТРОКОММЕРЦ КАЗАХСТАН».....	149
Рахманова Д.У., Иссык Т. В. ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА ПРАВОВЫХ УСЛУГ.....	154

Рыскалиев Р.Б., Кондрашев И.Н. НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	161
Садвакасов Б.Ж., Никифорова Н. В. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	167
Самаркин О.С., Гайдо В.К. СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА УЧАСТКЕ ОТГРУЗКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ...	177
Сапаргали А.С., Султанбекова Г.К. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЯ.....	185
Серикбаева А.К., Кондрашов И.Н. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.....	191
Сигалиева А.Б., Куренкеева Г.Т. СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.....	196
Смецкая М.А., Леонтьева И.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ «TURNAROUND MANAGEMENT» В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	203
Трубачева Е.В., Иссык Т.В. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И БИЗНЕС- МОДЕЛИ.....	209
Тусупова Д.Т., Тултабаев С.Ч. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «ЖИЛСТРОЙСБЕРБАНК КАЗАХСТАНА» (АО «ОТБАСЫ БАНК»)	216
Хайдаров Н.Б., Кондрашов И.Н. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ВИДОВ ОПЕРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИИ КАК МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	221

2 МАРКЕТИНГ

Аббасов И.Н. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ.....	224
Азарьев Е.А. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА.....	231

Асылбеков Е.Т., Куренкеева Г.Т. АНАЛИЗ РЫНКА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В АЛМАТИНСКОЙ ОБЛАСТИ»	235
Байсеитова Б.А., Тултабаев С.Ч. РАДИОВЕЩАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ: СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ, РАЗВИТИЕ..	241
Булкбаев Г. С., Смыкова М.Р. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ РЫНКА ПИВА.....	247
Дайрашов Е., Куренкеева Г.Т. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОО «ЕРНИЯЗ-1» НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНОЧНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА.....	254
Дауренбеков О.А., Байсеркеев О.Н. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ.....	261
Капишев Б.Т., Тултабаев С.Ч. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ.....	266
Көккөз Л.Ж., Жунусова Л.Ж., Кажыбаев А.Э. АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В СЕТИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИК.....	274
Лебедев В.В., Леонтьева И.А. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ СОВЕРШЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ ТЕХНИЧЕСКОГО НАДЗОРА В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА	279
Омаров Д.К. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	285
3 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ/ HR	
Амрин С.О., Куренкеева Г.Т. К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА.....	291
Димукашев А.Б., Гайдо В.К. К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ СИСТЕМОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА.....	299
Домбаева А.Г., Бекжанов М.М. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ПРАКТИКА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ АО «КОСТАНАЙСКИЕ МИНЕРАЛЫ».....	308
Егембердиев Г.М., Кондрашов И.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	313

Клышев М.Т., Кондрашов И.Н. ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	318
Крохмаль О.Б. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ КОМПАНИИ.....	325
Муканов Е.Ж., Бекжанов М.М. СОЦИОМЕТРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ИЗУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ.....	331
Темирташев А.А. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ КАЙДЗЕН.....	339
Успанов Ж.А. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОРЯДКА УРЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ СПОРОВ.....	345

4 ЭКОНОМИКА

Ахыншаев Е. Б., Шалбаева Ш. Е. ОСОБЕННОСТИ СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН КАК ПРЕДПОСЫЛКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	350
Байтаев А. Т., Леонтьева И. А. РОЛЬ И СУЩНОСТЬ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ В2В БИЗНЕСА В СЕКТОРЕ НЕДРОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ КАЗАХСТАНА.....	355
Байшуакова А.К. РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ «СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ» В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН	360
Абдрахманов М. М., Большакова С.А., Сурапбергенова Г.К. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ И ЦЕНЫ СТРОИТЕЛЬНОГО ОБЪЕКТА.....	368
Бурин М.Б., Байшев Б.К. МОРАЛЬНЫЕ РИСКИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	373
Досмаилова А.Б., Исахова П.Б. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ.....	380

Есиркепов О.Ж., Асанов О.Б., Сауранбаев А.Н., Умбеталиев Е.Е., Худайбергенов Б.А., Гаранина О.Л.	
ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ ЗАВОДА «ASIA TRAF0» В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ.....	385
Жангожина М.А., Куренкеева Г.Т.	
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	391
Иманкулов К.Б., Исахова П.Б.	
ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	399
Исин К.Е., Баишев Б.К.	
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФОНДОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА.....	405
Курбаналиева Р.Н., Юрко Е.С.	
ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ В МИКРОФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ.....	410
Мырзагазиева Ж.Ж., Леонтьева И.А., Сохатская Н.П.	
ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ.....	418
Оспан Д.О.	
УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	425
Сагындыкова А.А.	
ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ.....	429

1
РАЗДЕЛ

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

Байгенжина А.К.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

Залучёнова О.М.
к.э.н., доцент
Университет Туран

ГЧП, КАК ОДИН ИЗ НОВЫХ ФАКТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: ГЧП, государственные обязательства, сотрудничество, регистрация, автоматизация.

На сегодняшний день экономика Республики Казахстан, как часть мировой экономики, постоянно испытывает как внутренние, так и внешние вызовы.

Как отметил Глава государства Касым-Жомарт Токаев в своем Послании народу Казахстана от 2 сентября 2019 года: "экономика Казахстана поступательно развивается, несмотря на трудности, имеющие глобальную природу". Также Президент упомянул в контексте развития сильных регионов о необходимости разработки новых мер вовлечения частного бизнеса, задействования инструмента государственно-частного партнерства (далее - ГЧП) [1].

Действительно, во время усиления глобальных финансово-экономических проблем всегда ведется поиск путей их решения, которые бы дали возможность бизнесу внести свой вклад в создание и развитие масштабных проектов. Примером решения таких проблем может также являться институт ГЧП, который в Республике Казахстан, как и во остальном мире становится день ото дня все более актуальным и популярным. Ввиду постоянного дефицита государственного бюджета, снижения доходов и роста потребностей населения институт ГЧП обоснованно занимает важную нишу в жизни нашего общества.

Таким образом, для более полного понимания роли ГЧП в экономике Казахстана необходимо для начала выяснить само значение термина ГЧП. Согласно бюджетному законодательству

РК и Закону Республики Казахстан «О государственно-частном партнерстве», проект ГЧП — это совокупность последовательных мероприятий по осуществлению государственно-частного партнерства, реализуемых в течение ограниченного периода времени и имеющих завершенный характер [2, 3]. В настоящее время ГЧП понимается как форма взаимодействия между государством и бизнесом на основе обоюдовыгодного сотрудничества. Отношения между государственным и частным партнерами, как правило, закрепляются в виде договора, который юридически определяет ход реализации проекта, реализуемого чаще всего в социально-значимой сфере экономики.

ГЧП предоставляет возможность создания проектов, которые не могут быть самостоятельно осуществлены субъектами бизнеса из-за недостаточной окупаемости или государством в силу нехватки эффективных решений, которые есть в частном секторе. Проект ГЧП предполагает вклад в общее дело со стороны обеих сторон. Частный партнер, опираясь на накопленный опыт и технологии, со своей стороны отвечает за финансирование, эффективное управление, принятие гибких и оперативных решений, использование инноваций. тогда как государство берет на себя ответственность за законодательную составляющую и за предоставление бизнесу различных субсидий, льгот, мер поддержки, гарантий потребления и компенсаций части затрат. ГЧП, таким

образом, снижает нагрузку на бюджет путем привлечения инвестиций со стороны бизнеса. Кроме этого, значение ГЧП для общества также видится в возможности осуществления задач, укрепляющих и повышающих благосостояние общества. Реализация взаимовыгодного партнерства государства и бизнеса ведет к качественному повышению уровня услуг населению и позволит снизить роль государства. ГЧП приводит к усилению связей между государством и бизнеса, проведению конструктивного диалога между ними [4].

Следовательно, ГЧП можно рассматривать как эффективный экономический инструмент, который дает возможность снизить и оптимизировать бюджетные расходы, с другой - поднять качество реализации проектов и предоставляемых впоследствии на их базе услуг.

В действительности, ГЧП совсем не новый инструмент современной экономической науки. Несмотря на то, что данный механизм преподносится в последнее время как некое изобретение, инновацию на глобальном и региональном уровнях, на самом деле, объединение государства и бизнеса для строительства, эксплуатации и управления инфраструктурой, в первую очередь транспортной, имеет древние традиции по всему миру. История проектов государственно - частного партнерства в Испании, Франции, Бразилии, Италии, Мексике, США и других странах насчитывает порядка нескольких столетий. Например, в Испании первые упоминания о заключении договоров концессий относятся к 13 веку. Также, договора, носящие очевидные признаки ГЧП, заключались даже в Древнем Риме и Древней Греции.

В Европе первоначальные прецеденты заключения договоров государственно-частного партнерства оценивались как однократные акции, которые никак не возобновлялись после улучшения экономического положения органов власти. В современном же понимании идея ГЧП получила новый

толчок развития, свое «второе рождение», в Великобритании, когда в 1992 г. правительство Дж. Мейджора установило Инициативу частного финансирования (Private Finance Initiative), которая стала первой систематизированной программой, сосредоточенной на введении государственно-частного партнерства.

На данный момент в мире существует огромное количество успешных примеров проектов ГЧП. Такими, например, как проекты в транспортной сфере: Tunnel Rail Link (Великобритания), высокоскоростная магистраль HSL Zuid (Нидерланды), линия Oresund (Дания - Швеция). Посредством инструмента ГЧП были реализованы и такие масштабные и известные проекты, как Евротоннель под проливом Ла-Манш, мост Конфедерации в Канаде, Сиднейский портовый тоннель, аэропорты в Гамбурге и Варшаве, Центральный парк в Нью-Йорке, отдельные ветви метрополитена в Лондоне и другие [5].

Текущее становление ГЧП в Республике Казахстан можно охарактеризовать как "волнообразное" [6]. Начальной стадией развития ГЧП можно назвать период с 2005 по 2006 год, когда были подписаны первые концессионные соглашения и вступил в силу закон РК "О концессиях".

Следующей стадией можно считать 2015 год, когда в реализацию Стратегии "Казахстан-2050" и Плана нации "100 конкретных шагов" 31 октября 2015 года был принят Закон "О государственно-частном партнерстве", создавший единую правовую базу в сфере регулирования ГЧП. Данный закон позволил открыть возможность применения ГЧП во всех отраслях экономики, расширил формы ГЧП за счет внедрения сервисных контрактов, контрактов жизненного цикла, лизинговых отношений и других.

Третьим этапом можно выделить 2017 год, когда был принят Закон РК "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам совершенствования бюджетного законодательства". В реализацию закона

согласно протокольному решению заседания Правительства Республики Казахстан от 10 мая 2017 года № 18 перед Министерством финансов была поставлена задача в месячный срок обеспечить регистрацию государственных обязательств по проектам ГЧП в органах Казначейства.

Во исполнение данного поручения всем местным исполнительным органам областей и администраторам республиканских бюджетных программ были отправлены инструкции, описывающие порядок принятия государственных обязательств по проектам ГЧП в Комитете казначейства.

В месячный срок со дня получения поручения Правительства Республики Казахстан с 10 июня 2017 года Комитет казначейства приступил к проведению регистрации договоров ГЧП, в том числе концессий. С этого дня Комитет казначейства проводит постоянную работу по совершенствованию процесса регистрации проектов ГЧП. Своевременно были разработаны и внесены все необходимые изменения в бюджетное законодательство Республики Казахстан. Первоначально договора поступали и регистрировались на бумажном носителе путем внесения данных в Журнал регистрации договоров ГЧП / концессий, присвоения регистрационного номера и формирования, подписания и выдачи Свидетельства о регистрации.

Затем со второго квартала 2018 года Комитет казначейства приступил к работе по разработке и внедрению электронной регистрации проектов ГЧП и концессий. С 19 декабря 2018 года был запущен пилотный проект по автоматизации процесса регистрации проектов ГЧП и концессий. По итогам пилотного проекта было принято решение о переходе с 1 марта 2019 года всех регионов Республики Казахстан на регистрацию проектов ГЧП в Интегрированной автоматической информационной системе "е-Минфин". Данная автоматизация позволила существенно оптимизировать процедуру регистрации.

После завершения процесса автоматизации регистрации проектов ГЧП Комитет казначейства приступил к работе по мониторингу и учету финансовых обязательств со стороны государства по проектам ГЧП и концессий на основе данных, полученных в ходе регистрации договоров ГЧП и концессий. Автоматизация данного процесса позволила на постоянной основе в режиме реального времени получать ежедневно обновляемую информацию как по уже выплаченным, так и по предстоящим обязательствам по проектам ГЧП, что в значительной мере усилило контроль освоения финансовым средств в рамках проектов ГЧП и упростило процедуру планирования и прогнозирования долговой нагрузки на государственный бюджет.

Основной целью регистрации проектов ГЧП и концессий является привлечение инвестиций в экономику государства путем объединения ресурсов государства и частного партнера для развития инфраструктуры и систем жизнеобеспечения населения. Регистрация проектов ГЧП в органах Казначейства стала для частных партнеров своего рода гарантией по исполнению всех юридических и бюджетных обязательств со стороны государственного партнера. Таким образом, регистрация проектов ГЧП и концессий в Комитете казначейства является для частных инвесторов "знаком качества" договоров ГЧП.

Именно это решение Правительства Республики Казахстан по привлечению Комитета казначейства в процесс осуществления проектов ГЧП дало существенный импульс ускоренному распространению и популяризации инструмента ГЧП для представителей отечественного и международного бизнеса. О чем наглядно свидетельствуют следующие данные: с 2006 года по май 2017 года (до начала регистрации проектов ГЧП и концессий в подразделениях Казначейства) было заключено менее 50 договоров ГЧП и концессий, тогда как уже за второе полугодие 2017 года Комитет казначейства зарегистрировал 133 проекта ГЧП и концессий. Всего же, как мы можем

увидеть в таблице 1, по состоянию на 1 апреля 2021 года зарегистрировано уже более 872 проектов. Следовательно, по одним только этим цифрам можно сделать вывод, что за период менее, чем 4 года с

начала регистрации договоров ГЧП и концессий в Комитете казначейства было заключено договоров в 17 раз больше, чем за предшествующие 11 лет.

Таблица 1 - Количество зарегистрированных проектов ГЧП и концессий по состоянию на 1.04.2021г.

2016г.		2017г.		2018г.		2019г.		2020г.		2021г.	
ИО	РК	ИО	РК	ИО	РК	ИО	РК	ИО	РК	ИО	РК
		39		12		90		29		63	
ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО	
7		140		184		376		139		34	
в т.ч. зарег-но за год		в т.ч. зарег-но за год		в т.ч. зарег-но за год		в т.ч. зарег-но за год		в т.ч. зарег-но за год		в т.ч. зарег-но за год	
7		134		184		376		139		34	

Примечание: составлено автором на основании сводной информации из источника [7]

Также для большей информативности автором были подготовлены графики, по которым можно оценить динамику заключения договоров ГЧП в разрезе государственных партнеров на республиканском уровне и в разрезе регионов на местном уровне (рис. 1).

Республиканские проекты ГЧП



Местные проекты ГЧП

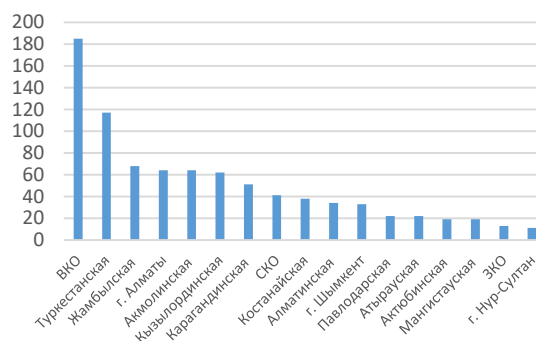


Рисунок 1 – Графики развития ГЧП в разрезе государственных партнеров и регионов РК
Примечание: разработано автором на основании сводной информации из источника [7]

Таким образом, подводя итог, можно уже уверенно констатировать факт того, что механизм ГЧП, как инструмент экономического развития, широко используется в отечественной экономике, что является свидетельством того, что

Республика Казахстан движется в одном направлении с общемировыми тенденциями развития ГЧП.

Данный механизм является перспективным инструментом для диверсификации экономического развития,

повышения уровня доступности и качества товаров, работ и услуг с учетом интересов, а также потребностей населения. Будущее распространение инструмента ГЧП внутри нашей страны придаст положительный эффект не только развитию национальной экономики, но и более глубокой интеграции Республики Казахстан в

глобальное экономическое пространство, что позволит активнее привлекать зарубежные инвестиции в проекты ГЧП в Казахстане и предоставит еще больше возможностей казахстанскому бизнесу в будущем принимать равное участие в проектах ГЧП за рубежом.

Источники:

1. Послание Президента РК «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана» от 2 сентября 2019 г. Официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан – [Primeminister.kz](https://primeminister.kz/ru/address/02092019) – URL: <https://primeminister.kz/ru/address/02092019>

2. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 г. № 95-IV: в редакции от 31.03.2021 г. (Опубликован: "Казахстанская правда" от 5.12.2008 г., № 265-266 (25712-25713); Ведомости Парламента РК, 2008 г., № 21 (2525) ст. 93; Қазақстан Республикасы Парламентінің Жаршысы, 2008 ж., N 21, 93-құжат; "Егемен Қазақстан" 5.12.2008 ж., N 370-374 (25343));

3. Закон Республики Казахстан от 31 октября 2015 года № 379-V ЗРК; с учетом изменений от 02.01.2021 № 399-VI. (Опубликован: "Казахстанская правда" от 12.11.2015 г., № 217 (28093); "Егемен Қазақстан" 12.11.2015 ж., № 217 (28695); Ведомости Парламента РК 2015 г., № 20-VII, ст. 116));

4. «Государственно-частное партнерство в странах Евразийского экономического союза» - Практическое руководство для инвесторов // второе издание; Евразийская экономическая комиссия – 2018г.

5. Cyberleninka/Научные статьи/Экономика и экономические науки/Concession as the form of state-private partnership –URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/concession-as-the-form-of-state-private-partnership>

6. Матаев Т.М. Интервью о развитии ГЧП в Казахстане: состояние, тенденции и перспективы. Официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан – [Primeminister.kz](https://primeminister.kz/ru/news/interviews/intervyu-o-razvitie-gchp-v-kazahstane-sostoyanie-tendencii-i-perspektivy-1053646) – URL: <https://primeminister.kz/ru/news/interviews/intervyu-o-razvitie-gchp-v-kazahstane-sostoyanie-tendencii-i-perspektivy-1053646>

7. Сводная информация по принятым государственным обязательствам в рамках проектов ГЧП и концессий ПРК и МИО (формы №3 и №4) // ИАИС «е-Минфин», подсистема «Исполнение ГБ в части государственного заимствования и кредитования».

БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ САЛОНА КРАСОТЫ

Ключевые слова: Конкуренентоспособность, моделирование процессов, коммерция, прибыль, оптимизация, бизнес, операционный менеджмент, матрица процессов, клиенториентированность.

Сегодня в мире информационного общества безусловное влияние обретают такие категории как репутация, персональный бренд и репутационный менеджмент. Как сказал Филип Котлер: «Если вы не бренд — вы не существуете. Кто же вы тогда? Вы — обычный товар» [1].

Социальные отношения обуславливают необходимость формирования мнения об индивидах и группе социальных элементах, что в свою очередь, так или иначе влияет на наше желание их поддерживать и доверять им.

Сформированная рыночная среда демонстрирует, что в продвижении услуг и товаров большую значимость обретает отношение потребителя к определенному бренду. Зачастую потребители выбирают компанию на основе уже сформированного отношения к конкретной компании, то есть их ожидания от опыта взаимодействия и уже ее сформировавшейся репутации. При этом репутация как таковая, в особенности если речь идет об успешных компаниях, является не произвольно сложившимся со временем активом, а результатом целенаправленной усердной деятельности.

Если раньше за понятием «бренд» стояли непосредственно внешнее и внутреннее содержания компании, то сегодня брендом является каждый носитель информационного пространства. Драйвером развития такого трансформационного вектора послужило динамичное развитие информационных технологий, вследствие чего, любой

активно вовлеченный в него человек являются носителями персонального бренда. Развитый персональный бренд становится элементом маркетингового продвижения компании, обретая дополнительную ценность для компании. Касательно компании руководители, обладающие сильным персональным брендом, становятся ядром коммуникационных процессов компании, замыкая на себе основные информационные поводы в СМИ.

Как правило компонентами персонального бренда руководителя являются транслируемая система ценностей и манера поведения, совокупные личные качества и опыт руководителя, полученный путем взаимодействия с окружающими.

Современная наука не имеет четкой дефиниции понятия «персональный бренд» ввиду его относительной новизны. По мнению американского бизнес-коуча Тома Питерса персональный бренд является результатом представления общества об определенном социальном элементе и ассоциациях, которые он вызывает в сознании группы людей [2].

В дальнейшем персональному бренду дано более четкое понятие Ф. Котлером. Под персональным брендом автор принимает категории процессов, которые состоят из различных маркетинговых приемов и инструментов, используемых с целью популяризации личности, в том числе, информирования

целевой аудитории о ее личных и профессиональных качествах [3].

Исходя из полученной нами теоретической базы можно сделать выводы, что для организации бренд руководителя имеет следующие функциональные назначения:

- формирование деловых связей;
- взаимодействие компании с социальной средой;
- влияние на повышение ценности организации;

Несмотря на различные практические примеры формирования персонального бренда руководителя, как правило данный процесс состоит из следующих этапов:

- Создание имиджа руководителя
- Трансформация имиджа руководителя в его репутацию
- Формирование репутации руководителя

- Формирование персонального бренда. Именно на данном этапе, при сформированной у руководителя положительной репутации у него появляется аудитория лояльных клиентов.

Как результат, по итогам такой трансформации лояльный и приверженный бренду клиент регулярно пользуется услугами компании, разделяя ценности и убеждения инфлюенсера, кем в данной ситуации является руководитель бренда.

Немаловажное значение для сферы услуг персональный бренд руководителя имеет с точки зрения привлечения квалифицированного персонала. Так, обладая такими характерными чертами, как признание ключевыми специалистами той или иной сферы, компания становится привлекательной для участников профессиональной среды, которые хотят работать под именем носителя персонального бренда.

Компоненты персонального бренда – это в первую очередь:

1. Деловые качества руководителя: нацеленность результат и процессы, его опыт, стратегическое видение и планирование, его личная эффективность и профессионализм.

2. Профессиональная компетентность: эмоциональный и эстетический интеллект (немаловажные для сферы салонных услуг), организационные свойства и навыки.

3. Персональная харизма: способность управлять и влиять на аудиторию, уверенность в себе и др.

4. Привычки и манера поведения

5. Система ценностей

6. Персональный характер

7. Проявление отношения к окружающим

Немаловажными элементами персонального бренда являются стиль одежды, навыки самопрезентации, эмоциональное состояние, которое транслирует носитель персонального бренда.

Согласно некоторым авторам, отмечаются следующие категории представителей личного бренда: владельцы бизнеса, представители сферы искусства, политики и спорта, эксперты и др.

Современные практики бизнеса показывают, что зачастую репутация компании во многом связана с персональным брендом ее руководителя или собственника. Сильная личность внушает доверие как внешних, так и внутренних стейкхолдеров компании: такой руководитель выступает в качестве лидера мнений или же в качестве примера для подражания.

Сегодня все больше набирает обороты тренд на создание ассоциации компании не только с оказываемыми услугами, но и с руководителем, вокруг которого построена большая доля большинства процессов коммуникации. В целях продвижения руководители регулярно появляются в СМИ, их мнение интересует потребителей или подписчиков, если речь идет об аккаунте бренда в социальных сетях, нередко такие лица становятся инфлюенсерами или выступают экспертами. В свою очередь, для бренда популярность и позиционирование руководителя добавляет ценность, формируя логическую и четкую взаимосвязь между авторитетом руководителя и созданным им брендом.

В соответствии с исследованиями авторитетных западных консалтинговых компаний (Reputation Institute), репутация руководителя составляет выше 40% от общей репутации компании. И в будущем данный показатель будет только расти [4].

В целом процесс брендинга как правило подразумевает 2 концептуальных элемента: внутренний и внешний брендинг. Внешним брендингом является построение и развитие взаимоотношений с потенциальным клиентом бренда. В то время как внутренний брендинг влияет на кадровый потенциал организации, способствуя привлечению и удержанию лучших отраслевых кадров. По результатам опроса, проведенного PR-агентством Weber Shandwick, положительная репутация руководителя является дополнительным фактором привлекательности организации для новых сотрудников (77%), а также помогает удерживать текущий персонал организации (70%) [5].

Какими же характеристиками должен обладать руководитель для построения личного бренда, в конечном итоге влияющего на рост и развитие компании? Какие навыки и качества нужны для точного концептуального понимания и управления этим процессом?

В данном контексте в качестве примера успешной практики развития личного бренда руководителя и его влияния на показатели и имидж и эффективность

компании может выступить руководитель сети салонов красоты «Nail kitchen».

Генерируя положительные ассоциации у потребителей, на основе транслируемых аудитории таких аспектов как имидж, профессионализм, система ценностей и подход к собственному бизнесу, а также активной деятельности по продвижению и популяризации бренда, руководителю удалось создать персональный бренд, привлекательный для категории клиентов в качестве главного носителя миссии компании, сотрудников - будучи авторитетным экспертом и успешным менеджером в области салонного бизнеса.

Реализованная модель построения личного бренда руководителя сети салонов красоты «Nail kitchen» была реализована посредством:

- активного нетворкинга (расширения контактов, в том числе, с известными блогерами и известными лицами)
- повышения уровня экспертности (обучение и углубленное погружение в вопросы индустрии и менеджмента, написание тематических материалов, статей и др.);
- выступления и участие на тематических мероприятиях, в том числе, в качестве наставника для молодых специалистов (рис.1);



Рисунок 1 – Выступления и участие на тематических мероприятиях

- работа над повышением уровня узнаваемости, позиционирование и репутационный менеджмент (развитие

аккаунтов в социальных сетях, участие в мероприятиях, активное взаимодействие со СМИ) (рис.2);

Руководитель сети «The nail kitchen» Адина Ногоспаева получила образование в Лондоне. Она выпускница программы «Болашак» по специальности «Human resources management» - управление человеческими ресурсами. Сейчас она находится в декретном отпуске по уходу за ребенком. Первоначально она думала о другом бизнесе, и даже написала свой бизнес план, но позже отказалась, передает корреспондент [Елорда.Инфо](#).

Стрит-фуд – такой изначально была ее идея для создания своего бизнеса. Но осознав трудности связанные с суровой столичной погодой, решила изменить направление проекта. По ее мнению, наиболее перспективными сферами бизнеса являются места питания, салоны красоты и организация празднеств.

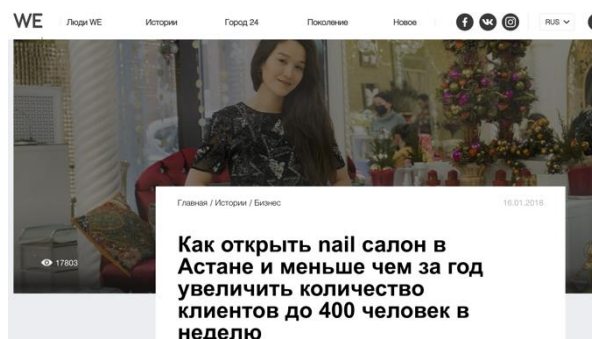


Рисунок 2 – Публикации и выступления в СМИ

На примере опыта сети салонов красоты «Nail kitchen» можно сделать вывод о прямой корреляции персонального бренда руководителя с финансовой и маркетинговой эффективностью деятельности организации.

Как результат повышения эффективности за счет внутреннего брендинга:

- снижена стоимость привлечения новых сотрудников (обновлен штат мастеров салона высшей категории без допущения простоя рабочих часов салона – полная запись к новым специалистам);

- снижен уровень текучести кадров (на 23% с момента начала реализации мероприятий по построению личного брендинга);

- в значительной степени повышена мотивация и вовлеченность персонала (рост уровня удовлетворенности по результатам анкетирования на 35%).

В качестве индикаторов внешнего брендинга:

- повышена узнаваемость руководителя в профессиональных кругах, что отразилось на росте возможностей эффективного кросс-маркетинга услуг, расширению количества партнеров и клиентов

- укреплению взаимоотношений с текущими партнерами и клиентами

- сокращения издержек на рекламную и PR-деятельность

- повышению лояльности и приверженности клиентов (по результатам проведенного анализа потоков клиентов)

- усиление влияния на рынке

Формирование персонального бренда, в частности, для первого руководителя — достаточно длительный процесс, однако, в результате вложенных усилий можно получить мощный инструмент для повышения привлекательности организации на рынке, а также следуемые за этим повышение финансовой и операционной эффективности организации.

Источники:

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль.СПб., 1999. С. 8.
2. Питерс, Т. Преврати себя в бренд [Текст] / Т. Питерс. - М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. - 240 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб., 1999. С. 15.
4. Reputation Institute: Рейтинг репутации ведущих компаний мира 2013 года. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 10.04.2013. 10:05. URL: <https://gtmarket.ru/news/2013/04/10/5815>
5. The Company behind the Brand: In Reputation We Trust [Электронный ресурс] // https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf

Карсыбеков М.А.
Докторант DBA
Алматы Менеджмент Университет

Залучёнова О.М.
к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В АО «KASPI BANK»

Ключевые слова: электронная коммерция, банки РК, kaspі bank.

Kaspi Bank можно уверенно назвать не только одним из самых успешных, но и инновационных банков РК. Структура инновационного Банка построена вокруг каналов продаж. Остальные функции позволяют эффективно управлять каналами продаж и повышать прибыльность каждого канала путем предоставления конкурентоспособных и востребованных продуктов и услуг клиентам банка. Принцип специализированности структуры достигается путем четкого обозначения ответственности каждого специалиста в рамках определенного бизнес процесса.

Зарубежные эксперты называют Kaspi Bank «экспериментальным» и «уникальным» банком. Миссия Банка состоит в том, чтобы улучшить жизнь людей, развивая инновационные услуги, которые преобразуют способы покупок, оплаты и управления личными финансами. Банк стимулирует взаимодействие с клиентами, создавая бесперебойную работу, используя самые современные технологии и собственную аналитику больших данных [1].

В Kaspi сделали акцент на «экосистеме» - совокупности банковских и других услуг, которые должны взаимодействовать и помогать друг другу. В компании стремятся достичь инновационности управляемыми и технологически продвинутыми данными.

Акционеры решили не нанимать людей с опытом работы в банковской сфере, вместо этого полагаясь на кадры молодых, технически подкованных выпускников. Многие из них остаются в

компании и в настоящее время, но в первые дни они должны были быть терпеливыми. В настоящее время быстрый рост Kaspi зависит от его мобильного приложения - центрального механизма доставки всех его услуг - но он был запущен только в 2017 году.

Потребовалось около четырех лет, чтобы преобразоваться из традиционного корпоративного банка в ведущий розничный банк, но во многих отношениях Банк все еще находится в переходном состоянии. Однако он основывался на нескольких принципах работы, которые, по-видимому, определяют каждое деловое решение. Наиболее важным из них является использование чистых баллов промоутеров (Net Promoter Scores, NPS). NPS получил широкую известность после публикации в Harvard Business Review в 2003 году, задавая клиентам простой вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете этот продукт коллеге или другу?».

На основании 10 баллов компания может определить промоутеров, хулителей и пассивных клиентов. Использование NPS в качестве показателя общего состояния бизнеса или просто полезная цифра для добавления в годовой отчет, это распространено среди банков и корпораций, но Ломтадзе говорит, что Kaspi Bank довел NPS до совершенства. У компании есть руководитель продукта для каждой из линий бизнеса. Они не сравниваются с прибылью, доходами и даже ростом пользователей. Единственным эталоном для достижений является показатель NPS.

Лучший пример того, какую роль играет NPS в Kaspi, демонстрирует бизнес кредитных карт, который Банк реализовал несколько лет назад. Одно время этот бизнес составлял около трети доходов Kaspi. «Мы измерили оценку промоутера, и она была отрицательной», - говорит Ломтадзе. «Люди ненавидели разные сборы, взимаемые с кредитных карт, и за то, что они не могли погасить долг с течением времени из-за его возобновляемого характера. Отрицательный NPS означал, что кредитные карты не выполняли заявленную миссию. Это называлось «нездоровым заработком». Но NPS по-прежнему является основой стратегией Kaspi. Каждый месяц он записывает 50 000 телефонных звонков клиентам, задавая им классический вопрос NPS и простое продолжение: почему? После того, как Банк получает обратную связь, команды, работающие над каждым отдельным продуктом, придумают улучшения и новые идеи. В Банке не используют чистые баллы промоутеров только для измерения «здоровья» бизнеса. Это обратная связь в режиме реального времени, которая позволяет постоянно менять бизнес. На этой основе в 2012 году Kaspi развернул платежный бизнес, в 2014 году - рынок электронной коммерции и мобильное приложение в 2017-м.

Акционеры Банка утверждают: «Наша цель — помочь продавцам продавать, а покупателям приобретать товары быстро и просто. Мы уверены, что с мобильным приложением Kaspi.kz мы сделаем покупки еще более удобными, выгодными и безопасными для наших любимых клиентов».

Система обучения и развития персонала в Банке организована также инновационно, как и сегменты бизнеса, основной является дистанционная форма. Дистанционные курсы по банковским продуктам и процессам позволяют своевременно реагировать на изменения продуктового ряда Банка и обеспечивать знание стандартов обслуживания клиентов и принципов работы с новыми продуктами.

В Банке внедрены системы мотивации специалистов фронт-офиса, позволяющие работникам влиять на свой доход посредством улучшения качества труда и повышения эффективности деятельности, а также устанавливающие зависимость между доходом сотрудников и результатами бизнеса Банка.

В начале 2013 года акционеры Банка купили интернет-сайты «Колеса» (<https://kolesa.kz/sitemap/>) и «Крыша» (<https://krisha.kz/>). Со временем они были объединены и к ним добавился сайт «Маркет» (доска бесплатных объявлений) (<https://market.kz/>).

В ноябре 2014 года Банк запустил «Kaspi Магазин» (<https://kaspi.kz/shop/>) – онлайн-агрегатор для сравнения цен и покупки товаров в кредит. В августе 2016 года Банк презентовал программу, предоставляющую рассрочку для потребительских покупок, Kaspi Red. В декабре 2018 года представители Банка заявили, что переводы между клиентами Kaspi с Kaspi Gold на Kaspi Gold станут еще удобнее и быстрее.

Основные сегменты Банка на 2020 год:

- ✓ Мобильная коммерция (Kaspi QR);
- ✓ Kaspi Face ID;
- ✓ Kaspi e-Sign;
- ✓ Потребительские финансы и Kaspi Red с помощью Kaspi e-Sign, Kaspi Face ID и Kaspi QR в мобильном приложении Kaspi.kz;
- ✓ Решения PoS с технологией Kaspi QR.

Банк смог создать интегрированную и ориентированную на потребителя экосистему, которая включает в себя несколько сегментов, продуктов и сервисов:

- Kaspi Бонус;
- Kaspi QR;
- Платежи на Kaspi.kz;
- Магазин на Kaspi.kz;
- Kaspi Депозит;
- Переводы;
- Kaspi Gold;
- Kaspi Red;
- Мой Банк на Kaspi.kz;
- Автокредит на Kolesa.kz;

- Кредит на Новое Авто;
- Кредит Наличными;
- Кредит на Покупки;
- Kaspi Кошелек;
- Kaspi Терминалы;
- Kaspi Maps;
- Мобильное приложение;
- Сообщения;
- Kaspi Банкоматы;
- Kaspi Картоматы;
- Кредитная Карта.

Банк разработал Payments, Marketplace и Fintech Ecosystem для удовлетворения широкого спектра ежедневных потребностей клиентов, как в режиме онлайн, так и в автономном режиме, начиная от облегчения возможности совершать покупки и оплачивать товары повседневного спроса, до предоставления различных вариантов финансирования покупок и управления личными финансами. Этот разнообразный, но взаимодополняющий набор услуг лежит в основе мощного и устойчивого сетевого эффекта экосистемы Kaspi.kz, причем рост и развитие одного сервиса непосредственно способствует росту и развитию другого.

Движущей силой взаимодействия с клиентами у Kaspi.kz является мобильное приложение.

Мобильное приложение MAU достигло по итогам 2019 года 6,0 млн. пользователей, 80% транзакций происходит через мобильное приложение. Оно стало ведущим мобильным приложением в Казахстане. Переход Kaspi.kz на экосистему только для мобильных устройств продолжился, через него в 2019 году было совершено 80% транзакций. Поскольку мобильное приложение Kaspi.kz стало неотъемлемой частью повседневной жизни потребителей, вовлечение пользователей выросло до 14,8 транзакций в месяц в 2019 году по сравнению с 6,9 транзакциями в месяц в 2018 году, уровень удержания потребителей достиг 94%.

Kaspi Кошелек открывается автоматически после регистрации в мобильном приложении Kaspi.kz. Максимальная сумма, которая может

лежать в Кошельке — 277 000 тенге (\$692 по текущему курсу). Комиссия за оплату с Kaspi Кошелек не взимается.

Покупателям «Kaspi Магазина» предлагается Каталог товаров по группам:

- ✓ Смартфоны и гаджеты,
- ✓ Компьютеры,
- ✓ Бытовая техника,
- ✓ ТВ и Аудио,
- ✓ Авто товары,
- ✓ Детские товары,
- ✓ Досуг,
- ✓ Фото и Видео.

В каждой категории товаров присутствует несколько подкатегорий. Всего в Магазине можно приобрести более 200 000 товаров.

В целом онлайн-агрегатор представляет собой полноценный Интернет-магазин, который не только продает товары онлайн, но и предлагает купить их в рассрочку/кредит, а также осуществляет бесплатную доставку. Купить товары в «Kaspi Магазине» можно с помощью Kaspi Gold, Kaspi Red и Kaspi Бонусов.

Так, чтобы оформить кредит в Магазине на Kaspi.kz необходимо: выбрать товар и размер платежа, заполнить заявку на кредит, указав данные в анкете (если покупатель уже делал покупки с Kaspi, то анкету заполнять не нужно), в течение 10 минут после оформления заявки клиент получает сообщение с решением по кредиту. Можно оформить кредит без страховки, комиссии и в рассрочку на 3 месяца без переплаты. Первоначальный взнос для оформления товара в кредит или рассрочку не требуется.

После выбора товара и продавца клиент может выбрать способ оплаты картой «Kaspi Gold». Для этого нужно авторизоваться на Kaspi.kz или зарегистрироваться. Информация о заказе отправляется в сообщении на мобильного покупателя. В течение 1 часа продавец подтверждает заказ. Если клиент выбирает самовывоз, то нужно забрать товар из магазина в течение 3 дней. Если выбрана доставка, курьер привезет покупку по указанному заказчиком адресу.

Аналогичным образом производится оплата клубной картой «Kaspi Red».

Бонусы начисляются после получения товара. По программе Kaspi Бонус проходят акции с повышенными бонусами. Проверить информацию о полученных бонусах и доступной для трат сумме в сервисе «Сообщения» в мобильном приложении Kaspi.kz.

Магазин на Kaspi.kz отличаются следующие особенности:

а) большой ассортимент товаров и брендов;

б) возможность сравнивать цены от разных продавцов, поэтому можно купить товар с минимальной ценой по городу;

с) возможность сравнивать рейтинг продавцов, основанный на отзывах от покупателей;

д) возможность читать отзывы о товарах от покупателей;

е) наличие бесплатной доставки.

В Магазине можно сравнить нескольких продавцов по ряду параметров:

а) по предлагаемой цене товара, тем самым выбрать самую низкую цену в городе;

б) по наличию услуги доставки товара;

с) по удобному месторасположению магазина продавца для самовывоза товара;

д) по рейтингу продавца, который основан на реальных оценках покупателей по качеству полученных услуг.

Чаще всего покупатели заказывают товары для красоты и здоровья, дома и сада, технику и электронику (телефоны, смартфоны), а также товары для детей. Практически половина покупателей – это молодые люди в возрасте 25-34 лет. Больше всего онлайн покупают жители Алматы — 44%, затем Астаны — 21%. В остальных регионах процент покупателей не превышает 3-4%. В основном покупки совершаются в рабочие дни — с понедельника по четверг, в пятницу и на выходных активность несколько спадает. Больше всего заказывают в понедельник

— 17%, меньше всего в субботу — 10%. По данным международных исследований, в РК 70% e-commerce-трафика приходит с мобильных устройств, в то время как в Украине это 43%, а в Беларуси — 35%.

Сегмент электронной коммерции выделяется в Банке особенно. Начав с банковского дела и продвигаясь к e-коммерции, компания изначально получала сравнительно небольшую выручку, в конце первой половины 2019 года она составила всего 6,9% от общей суммы выручки в 226,8 млрд. тенге (\$590 млн.). Однако, этот сегмент быстро вырос, почти удвоившись по сравнению с тем же периодом 2018 года. И это только один пример достижений Банка. Финансовые результаты первого полугодия, выпущенные для того, чтобы дать возможность заглянуть международным инвесторам в данные в преддверии IPO, демонстрируют взрывной рост. Число активных пользователей в месяц в то время составлял около 4,5 миллионов. В ноябре 2019 года число пользователей возросло до 6 миллионов. Общая сумма платежей, обработанных Kaspi на его платформе, составила примерно \$3,5 млрд., а чистая прибыль достигла \$24 млн., увеличившись на 458%.

Kaspi Депозит в тенге можно открыть в мобильном приложении Kaspi.kz, не приходя в отделение Банка. На сегодня отделения работают в 36 городах страны, только в Алматы открыто 40 отделений, в Нур-Султане – 18, в Кустанае - 10. Депозит в долларах США Банк открывает только в отделениях Kaspi.

У постоянных клиентов с положительной кредитной историей есть уникальная возможность получить Кредит наличными прямо в мобильном приложении.

Большую популярность среди клиентов получили Kaspi Банкоматы — удобные устройства, которые объединяют в себе функции банкомата, терминала и кассира. Их установили во всех отделениях Банка, сеть расширена до 1 200 банкоматов по всему Казахстану. Авторизоваться в Kaspi Банкоматах можно по Kaspi QR.

QR-код появляется на экране смартфона клиента в мобильном приложении Kaspi.kz. Чтобы оплатить покупку в магазине-партнере Банка, клиент должен показать QR-код продавцу, чтобы он его отсканировал в приложении Kaspi Business или следует приложить QR к Kaspi POS.

Kaspi Business - это удобное мобильное приложение и карта для партнеров, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

В 2019 году общий объем платежей через платформу Kaspi.kz достиг 8,6 трлн. тенге (\$ 22,5 млрд.), что составляет рост на 308% (с 2,1 трлн тенге в 2018 году).

Платежная платформа Kaspi.kz занимает 65% рынка и является самым быстрорастущим бизнес-сегментом в стране. В июне 2019 года была запущена собственная система платежей, которая обработала в Казахстане больший объем платежей, чем Mastercard и Visa вместе взятые. Платежная платформа принесла общий доход в размере 66 393 млн. тенге (\$173 млн.), рост составил больше, чем на 150,8% (с 26 471 млн. тенге в 2018 году). Чистая прибыль платформы в 2019 году составила 27 877 млн. тенге (\$73 млн.) увеличившись на 314,2% по сравнению с 6 731 млн. тенге в 2018 году.

Источники:

1. Миссия Kaspi.kz; URL: <https://ir.kaspi.kz/about/mission/> (дата обращения: 02.06.2020).

Карсыбеков М.А.Докторант DBA
Алматы Менеджмент Университет**Залучёнова О.М.**к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ В АО «KASPI BANK»***Ключевые слова: методы управления, электронная коммерция, банки РК, kaspi bank.*

При разработке предложений по совершенствованию методов управления электронной коммерции в Банке, учитывалось, что одним из барьеров, сдерживающих развитие инновационных банков в РК вообще и АО «Kaspi Bank», являются пробелы законодательства. До тех пор, пока они не будут устранены, о каких-либо технологических «прорывах» говорить сложно.

Во-первых, в законах Казахстана отсутствует понятия «цифровой банк», «цифровая инновация», «финансовая технологическая компания», «необанк», «криптовалюта» и т.д.

Во-вторых, поддержка высокотехнологичных стартапов тоже оставляет желать лучшего. Хотя, надо признать, определенные шаги государственными институтами и законодателями уже сделаны. Так, в июле 2018 г. утвержден закон с поправками по большому кругу вопросов о венчурном финансировании. Правовые новшества, которые разработали Национальное агентство по технологическому развитию и Министерство по инвестициям и развитию РК, призваны дать импульс финансированию новых технологий в стране [1].

Ряд стартапов в Казахстане освобождается от налогообложения. Такая поддержка оказывается только при условии получения статуса резидента в специальных экономических зонах. Налоговый кодекс РК [2] и Предпринимательский кодекс РК [96] предусматривают множество льгот,

вычетов и преференций, которые могут применяться к стартапам.

Недавно стартовала программа «ICO.Start Up Kazakhstan», представляющая собой международную программу акселерации казахстанских стартапов, имеющих высокий экспортный потенциал.

Отобранным участникам предоставляются такие преференции как:

- 1) партнерство с крупными компаниями;
- 2) возможность использования лабораторий транснациональных корпораций;
- 3) оплата поездки для обмена опытом в Кремниевую долину;
- 4) первоначальный грант на развитие до 200 000 \$;
- 5) поддержка и инвестиции до 100 000 \$;
- 6) возможность вывода проекта на IPO.

«ICO.Start Up Kazakhstan» предусматривает, что проекты должны концентрироваться на следующих, интересующих Казахстан, темах:

- «Умный город» — в рамках темы принимаются стартапы в области инфраструктуры и социальных проектов;
- «Индустрия 4.0+» — здесь на рассмотрение экспертам представляются идеи в области интеллектуальной логистики, робототехники, аддитивного машиностроения; «Fintech+» — в рамках этого направления рассматриваются стратегии IPO;
- «Новые материалы, их добыча и переработка» — здесь государство

интересуют технологии разработки редкоземов, технологии для геологоразведки и горной металлургии, наноматериалы.

Определенным достижением для Казахстана стало создание международного технологического парка «Астана Хаб». Это юридическое лицо, определенное Правительством РК, владеющее на праве собственности

единым материально-техническим комплексом, где создаются благоприятные условия для реализации индустриально-инновационной деятельности в области информационно-коммуникационных технологий.

Участников экосистемы стартапов Казахстана (государственных и частных) можно представить таким образом (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Участники стартап-экосистемы Казахстана

Примечание: источник [3].

Но экосистема стартапов Казахстана не сформирована в должной мере, создан лишь ее общий контур. Сегмент финтех развит слабо. Кластер новых финансовых технологий Международного финансового центра «Астана» (МФЦА) – Fintech Hub имеет несколько основных направлений деятельности, в том числе, по развитию финтех сообщества в целом. Но пока действующих проектов мало: МФЦА присоединился к инициативе Global Financial Innovation Network, или так называемой «глобальной песочнице»; совместно со швейцарским фондом Seedstars и казахстанским бизнес-инкубатором Most запущена программа акселерации «FintechStars» в Астане;

объявлено о запуске крупнейшей финтех-программы Visa Everywhere Initiative [4].

В-третьих, есть пробелы в регулировании финтех сектора со стороны Национального Банка РК. Например, до настоящего времени регулятор не определился с криптовалютами. Проблема в том, что основная идея всех госструктур - не просто легализовать, а устранить анонимность биткоина, «видеть» стоящих за транзакцией физических или юридических лиц, поставить их под контроль, заставить платить налоги. Правительство желает знать, кто находится по обеим сторонам виртуальной сделки. По сути, биткоин планируют превратить в обычные безналичные деньги, но с присущими ему характеристиками (кроме анонимности). В

этом вопросе ведется ряд дискуссий. Одни утверждают, что подобная «открытость» приведет к потере интереса среди пользователей, другие уверены, что легализация криптовалюты откроет перед ней новые перспективы в вопросах завоевания финансового рынка.

Казахстан пока наблюдает и анализирует мировой опыт, возможности использования криптовалют вообще и перспективы запуска в оборот «государственной» криптовалюты, в частности. В процессе неизбежной трансформации природы денег как таковых и мировой валютной системы, легализация криптотенге приобретает стратегический характер. Новая мировая валютная система, возможно, будет состоять из группы глобально конкурирующих между собой государственных или региональных криптовалют (криптодоллар, криптоевро, криптоюань, крипторубль), поддерживаемых и защищаемых государствами-эмитентами. И, если сегодня на традиционный тенге смотрят сквозь призму доллара, евро или рубля, то завтра криптотенге, если получит легальный статус, может стать первой криптовалютой на постсоветском пространстве и весьма привлекательным активом для потенциальных инвесторов. Другое дело, что с каждым днем будет расти спрос на уникальных специалистов, способных внедрять и поддерживать блокчейн-технологии.

Если давать оценку в целом, то согласно данным рейтинга BCG e-intensity index, комплексно отслеживающего развитие цифровой составляющей глобальной экономики в 85 странах мира, среднегодовой темп роста ИТ-сектора для Казахстана составляет 23%, это высокий показатель. Но развитие цифрового сектора осложняется рядом внутренних проблем: несовершенство законодательства в области регулирования ИТ-сектора; топливно-сырьевая направленность экспорта; низкая конкурентоспособность товаров и услуг, как внутри страны, так и за рубежом; внутренние административные барьеры,

коррупция; низкая автоматизация деятельности государственных структур; низкая динамика развития высокотехнологичных отраслей; дефицит высококлассных ИТ-специалистов; региональное цифровое неравенство.

Несмотря на высокую значимость цифровой трансформации для Казахстана, готовы к ней далеко не все. На отдельных территориях республики уровень развития ИКТ существенно отстает от среднего. Например, достаточно посмотреть на карту регистрации в домене.KZ по регионам Казахстана (http://www.nic.kz/stats/statCurYear_kz.jsp), чтобы увидеть сложившиеся диспропорции. Абсолютным лидером регистраций является Алматинская область с долей 56.91%, за ней с большим отрывом следует Акмолинская область (19.48%), третья позиция у Карагандинской области (6.27%). Замыкает региональный список Кызылординская область с показателем 0.35% (показатель не меняется на протяжении нескольких лет).

То есть между лидером и «замыкающим» имеется 162-кратный разрыв по показателю регистрации доменных имен. Очевидно, что нужны специальные механизмы вовлечения регионов в освоение «цифровых» знаний и компетенций: от руководящего звена до рядового сотрудника. Базовым условием этого процесса должно стать обеспечение всей страны широким доступом к Сети, что создаст условия для опережающего развития не только собственно ИТ-сектора, но и придаст импульс социально-экономическому развитию регионов.

Вместе с тем, после начала пандемии (Covid-2019) государственные регулирующие органы становятся более гибкими при выдаче лицензий банкам-претендентам. В последнее время обычно очень жесткое денежно-кредитное управление стремится предоставлять лицензии на цифровой банкинг более охотно. Здесь можно ориентироваться, к примеру, на Катар, где самым высоким в мире уровень вовлечения цифровых потребителей: более чем 100%

проникновение смартфонов и более 99% проникновением Интернета.

Причина, по которой не все банки быстро отказываются от своих устаревших методов в пользу дешевого, эффективного, общедоступного и универсального небанкинга, может быть экзистенциальной. Далеко не все домохозяйства зарабатывают достаточно, чтобы заниматься управлением деньгами посредством инновационных технологий. Это хорошо известно финансовым учреждениям, и некоторые из них предполагают, что риск и расходы, связанные с радикальным изменением бизнес-модели, не оправданы.

Таким образом, в Казахстане есть как стимулирующие факторы, так и ряд негативных тенденций, в том числе внешних факторов, сдерживающих электронную коммерцию в банковской отрасли в целом и исследуемом Банке, в частности.

Основываясь на результатах полученного эмпирического исследования (Глава 2), учитывая, что компания намерена развиваться, в рамках действующего законодательства Казахстана для АО «Kaspi Bank» предлагается переформулировать ряд ценностей (Таблица 1).

Таблица 1 – Новые ценности для АО «Kaspi Bank»

<i>Новаторство</i>	Банк станет лидером рынка и создаст новые области e-коммерции для роста.
<i>Динамизм, творчество и постоянное развитие инноваций</i>	Банк должен принять новое и творческое стратегическое мышление, которое будет динамически преобразовывать вызовы в возможности.
<i>Высокий профессионализм</i>	Банк должен придерживаться курса на высокий профессионализм своих сотрудников, заниматься их обучением, повышением квалификации.
<i>Высокий уровень безопасности</i>	Банк должен придавать повышенное внимание безопасности и надежности транзакций.
<i>Обязательства и ответственность</i>	Банк должен придерживаться законодательства и публиковать отчетность о своей деятельности.
Примечание: составлено автором.	

Также для Банка предлагается Проект мероприятий (Таблица 2), рассчитанный на 10 месяцев, который призван устранить выявленные недостатки и способствовать инновационному развитию Банка на перспективу, в том числе по внедрению новых сервисов.

Таблица 2 – Проект мероприятий по совершенствованию методов управления электронной коммерцией, предлагаемые для АО «Kaspi Bank»

№	Мероприятия	Сроки	Комментарии и рекомендации
1	Оценка цифровой зрелости бизнеса (компаний)	01.09.2021-15.09.2021	В этих целях можно использовать Модель цифровой зрелости (Digital Maturity Model), разработанной компанией Deloitte. Модель позволяет оценить цифровые возможности Банка по 5 ключевым измерениям: потребители, стратегия, технологии, операции, структура и культура организации (Customer, Strategy, Technology, Operations, Organisation & Culture). Также можно использовать Модель оценки цифровых способностей (Digital Business

Продолжение Таблицы 2

№	Мероприятия	Сроки	Комментарии и рекомендации
			Aptitude) от компании KPMG, которая также объединяет 5 областей оценки: видение и стратегия (Vision & Strategy), цифровые таланты (Digital Talent), ключевые цифровые процессы (Digital First Processes), гибкие источники и технологии (Agile Sourcing & Technology), руководство (Governance).
2	Уточнение и детализация Стратегии компании.	16.09.2021-30.09.2021	<p>Для уточнения Стратегии потребуется понимание воздействия различных факторов среды на компанию, что предполагает использование разных методов и инструментов. Измерение, изучение и оценка влияния внешних и внутренних факторов среды на проект проводится с использованием приемов и способов экономического, стратегического анализа, зарекомендовавших себя в бизнес-практике. В их числе: PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ по модели пяти сил М. Портера, Система сбалансированных показателей, портфельный стратегический анализ, метод диаграммы Исикавы и другие.</p> <p>Важным дополнением к Стратегии должны быть разработка набора ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator (KPI): финансовые показатели (прибыль, рентабельность); показатели удовлетворенности клиентов; процессные показатели; показатели привлеченности новых клиентов; показатели персонала; показатели освоения новых рынков.</p>
3	Разработка «дорожной карты» цифровых проектов.	01.10.2021-30.10.2021	<p>«Дорожная карта» может включить несколько проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) организация веб-киосков в регионах РК и за рубежом; 2) интерактивное «Kaspi TV»; 3) бесплатные электронные банковские карты «Kaspi»; 4) внедрение технологии распознавания речи; 5) трансформация действующего интернет-ресурса в мультязычный сайт с системой машинного перевода текста. <p>В «дорожную карту» могут быть включены также риски реализации проектов.</p>
4	Презентация новых проектов и поиск источников финансирования.	01.11.2021-01.12.2021	Презентация новых проектов может осуществляться через традиционные СМИ, собственные интернет-ресурсы компании, на конференциях, в социальных сетях.
5	Запуск новых цифровых проектов.	02.12.2021-01.07.2022	Один из важнейших этапов совершенствования инновационного развития компании, он предусматривает разработку планов внедрения, создание команд для каждого проекта и собственно

			запуск проектов.
6	Подготовка Отчета о внедрении.	02.07.2022-01.08.2022	По результатам внедрения каждого проекта менеджеры подготавливают отчет, которые затем консолидируются в общем Отчете о реализации Проекта мероприятий.
Примечание: составлено автором.			

Для того, чтобы развиваться дальше, компании необходимо провести анализ действующей бизнес-модели и потенциальных областей применения цифровых технологий (инноваций).

Так, рекомендуемая в Проекте мероприятий Модель цифровой зрелости (Digital Maturity Model) заключается в том, чтобы помочь компании выявить свое

текущее положение по цифровой шкале зрелости и иметь возможность определить видение и план для продвижения вверх по этому спектру зрелости.

Оценка зрелости проводится по пяти компонентам: потребители, стратегия, технологии, операции, структура и культура организации (Рисунок 2).

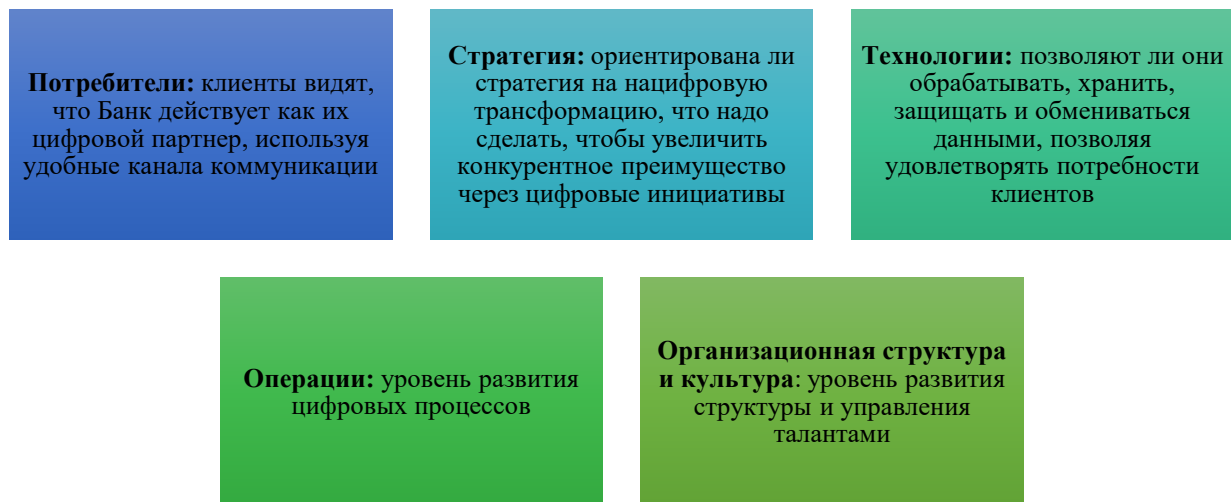


Рисунок 2 – Основное содержание измерений Модели цифровой зрелости (Digital Maturity Model)

Примечание: построено автором по [5].

Эти пять основных измерений Модели разделены на 28 подизмерений, которые в свою очередь разбиты на 179 отдельных критериев, по которым оценивается цифровая зрелость.

При уточнении Стратегии компании необходимо учитывать несколько ключевых стратегий в мировой e-коммерции.

1. Сравнение категорий товаров и услуг (бенчмаркинг).

Следует провести мониторинг рынка, какие категории товаров и услуг растут быстрее всего, как эти тенденции

соотносятся с отраслью. Нет ли снижения средней стоимости заказа и расходов клиентов за одно посещение сайта. Сопоставляя показатели внутреннего роста с показателями конкурентов и рынков, легче определять, на чем следует сосредоточить усилия для будущего роста.

2. Новые измерения эффективности.

Много лет бренды и розничные продавцы рассматривали рекламные и транзакционные команды как две отдельные единицы. Но такой подход устарел, необходимо объединение

подразделений, будь то внутренние отделы или внешние агентства и партнеры. Вместе они определяют, какие показатели нужно измерить, и какие процессы изменить.

3. Умное ценообразование.

Продавцу надо стремиться к минимальной цене товаров и услуг, а также менять подходы к ценообразованию. Чтобы каталог продуктов выделялся в Google, Amazon, Facebook и Instagram — не говоря уже о глобальных торговых площадках — продавец должен отойти от устаревшего сочетания программного обеспечения и электронных таблиц в пользу динамических решений.

4. Персонализация.

Пользователь выбирает ту компанию, которая предоставляет ему максимум удобства. Поэтому успех будет зависеть от способности компании анализировать весь спектр данных и создавать более персонализированный опыт.

Цели разработки «дорожной карты» проектов:

1. В формате «одной странички» можно отобразить все критичные для новых проектов аспекты, чтобы при одном взгляде было понятно, что, зачем и, возможно, в какой последовательности следует их внедрять.
2. Получить инструмент для работы с инвесторами и стейкхолдерами, а также для коммуникации по Банку.
3. При дальнейшем использовании легко отслеживать и показывать прогресс внедрения новых проектов.

Проект «Веб-киоск»

Это форма интернет-торговли, основанная на применении интерактивных экранов, расположенных в местах скопления людей (ж/д вокзалах, аэропортах, автобусных остановках). Покупка совершается путем сканирования смартфоном QR-кода под изображением товара. Затем товар доставляется курьером по указанному покупателем адресу.

Использование формата веб-киоска выполняет для компании сразу две

функции: рекламы товара и увеличения продаж.

Проект «Интерактивное «Kaspi TV»

Для реализации такого проекта важна не столько доходность, сколько имиджевая инновационная составляющая, возможность «саморекламы», удержания и наращивания клиентской базы, поддержания лояльности клиентов с помощью предоставления временного бесплатного доступа к ТВ в качестве бонуса за большой чек. Данный проект предоставляет широчайший спектр маркетинговых возможностей.

Проект «Бесплатные электронные банковские карты «Kaspi»

Пластиковые банковские карты постепенно уходят в прошлое, всё больше клиентов предпочитают пользоваться электронными картами, которые невозможно потерять. Кроме того, их обслуживание требует минимальных затрат или вовсе бесплатно для клиента, в отличие от пластиковых. Простота и скорость выпуска е-карты — тоже ее преимущество по сравнению с пластиковой, обычно е-карта выпускается бесплатно.

Банк может разработать целую линейку бесплатных е-карт с кэшбэком, процентами на остаток; они могут быть дебетовыми и кредитными, например: «Всё включено», «Молодежная», «Студенческая», «Социальная», «Корпоративная», «Платиновая», «Максимальный доход», «Kaspi Travel».

Проект «Внедрение технологии распознавания речи»

На рынке уже несколько лет успешно используется технология распознавания речи и голосовой биометрии. Этот проект направлен на повышение качества обслуживания клиентов и роста динамики продаж, а также на оптимизацию каналов обслуживания в отношении их стоимости и пропускной способности. Предпосылкой внедрения данного проекта является возросшая требовательность клиентов к качеству и скорости обслуживания.

Проект «Мультиязычный сайт с системой машинного перевода текста»

Запуск мультиязычной версии сайта компании — это важный шаг для тех, кто нацелен на глобальный рынок.

Использование многоязычности также актуально в странах, где жители разговаривают на нескольких языках. С технической точки зрения — это не самая сложная задача.

Источники:

1. Закон РК от 4 июля 2018 г. № 174-VI ЗРК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам венчурного финансирования» // Ведомости Парламента РК 2018 г., № 11, ст. 50.

2. Кодекс РК от 25 декабря 2017 г. № 120-VI ЗРК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)» (ред. от 30.05.2020) // Ведомости Парламента РК 2017 г., № 22, ст. 107.

3. Предпринимательский кодекс РК от 29 октября 2015 г. № 375-V ЗРК (ред. от 30.05.2020) // Ведомости Парламента РК 2015 г., № 20-III, ст. 112.

4. Хамитов А. Стартап-экосистема Казахстана, 2018; URL: <https://bconference.kz/wp-content/uploads/2018/06/Alim-Hamitov.pdf> (дата обращения 14.06.2020).

5. Келимбетов К. Как Казахстану стать кузницей финтех-стартапов, 24 июня 2019; URL: <https://vc.ru/finance/72728-kak-kazahstanu-stat-kuznicey-finteh-startapov> (дата обращения 14.06.2020).

Сегизбаева А.К.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

Куренкеева Г.Т.
к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ОПЛАТА ТРУДА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В данной статье раскрыты причины и условия внедрения дифференциальной оплаты труда медицинским работникам Казахстана.

Ключевые слова: оплата труда, дифференцированная оплата труда, результативность персонала

В настоящее время перед отраслью здравоохранения стоят исторические проблемы. Беспрецедентный переход от моделей оплаты, основанных на объеме, к моделям, ориентированным на результаты, глубоко затронул каждый сектор здравоохранения во всех регионах мира. Особенно были ощутимы необходимость и трудности работы медицинских работников в связи с пандемией COVID-19.

Несмотря на то, что в стране принимаются многочисленные меры, система здравоохранения Казахстана нуждается в квалифицированных кадрах. Стране не хватает врачей общей практики, анестезиологов-реаниматологов, акушеров-гинекологов, терапевтов, инфекционистов, лаборантов, среднего медицинского персонала – медсестер. Несовершенная система оплаты труда, низкая мотивация, правовая незащищённость, недостаточная социальная поддержка медицинских работников способствуют дефициту кадров. Также работники уходят из-за отсутствия возможностей для развития и профессионального роста.

Также наблюдается дисбаланс количества врачей и медработников в регионах, между селами и городами. Выпускники высших учебных заведений не стремятся в сёла, устраиваются на работу в крупных городах, где больше

возможностей. Если и едут в сёла, то долго там не задерживаются, возвращаются в город.

Для повышения мотивации труда медицинских работников и совершенствования организации оплаты труда была введена дифференцированная форма оплаты труда в зависимости от объема, качества и результатов работы.

До внедрения дифференцированной оплаты труда медработникам в системе здравоохранения Республики Казахстан основной проблемой в области управления медицинскими кадрами являлся уравнительный подход к оплате труда медицинского персонала, а также снижение престижа медицинской профессии. Результаты отечественных и зарубежных исследований свидетельствуют, что только применение экономических методов управления, а именно материального стимулирования, способно эффективно повлиять на мотивацию медицинских работников, от которой зависят качество и эффективность их деятельности.

Исследование группы компаний Нау Group, организованной в 1943 году Эдвардом Н. Хэем под названием «Эдвард Н. Хэй и партнеры, консультанты по вопросам управления» по дифференциации и вознаграждению за результативность показало, что, хотя организации идут

разными путями, очевидна тенденция к тому, что большинство из них стремятся обеспечить лучшее согласование между своей бизнес-стратегией, результатами производительности и тем, как они вознаграждают сотрудников за индивидуальные, командные и результаты в масштабах всего предприятия. Большинство участников исследования заявили, что они все больше внимания уделяют как достижению лучшей дифференциации в производительности, так и лучшей дифференциации вознаграждений, связанных с этой работой. Для этого организация должна иметь общее видение того, чего она хочет с точки зрения культуры производительности. Рекомендацией Nau Group было следующее: «вознаграждайте за производительность способами, которые мотивируют и вовлекают ваших сотрудников, а также гарантируют, что ваша организация получит хорошую окупаемость инвестиций».

В условиях сложной экономики и ориентации на устойчивые результаты деятельности организации требуют большего от своих сотрудников. Многие по-новому смотрят на свои процессы управления производительностью и вознаграждениями. Управление эффективностью может быть мощным инструментом, помогающим предприятиям реализовать свою стратегию и укрепить желаемую культуру работы, если они потратят время и ресурсы на прояснение этих взаимосвязей. Однако многие этого не сделали. Руководители и сотрудники обычно хотят делать правильные вещи, но им нужна помощь, чтобы понять, что является правильным, и понять их влияние на достижение бизнес-целей.

«Оплата за результаты» — это не только повышение базовой заработной платы и поощрительные выплаты. Речь идет об отражении заработной платы в виде множественных и дифференцированных вознаграждений, а также дифференцированных возможностей для продвижения по службе, развития карьеры, финансового и нефинансового признания и значимых возможностей для работы.

Сотрудникам, выполняющим эту работу, сложно дифференцировать результаты и вознаграждать их, и они сталкиваются с широким спектром способностей талантов. Им нужны инструменты и возможности, чтобы хорошо выполнять эту работу. Хорошая программа на этапе проекта потерпит неудачу в практике, если организация не проделала фундаментальную работу по созданию инструментария и социализации сотрудников, чтобы, что наиболее важно, понять цель программ, а также понять, как заставить систему работать через постановку целей и обратную связь, а также процессы калибровки и коммуникации.

Внедрение дифференцированной оплаты труда систематизируется по следующим критериям:

- направлениям медицинской деятельности и типам учреждений;
- группам медицинских работников (должность, специальность);
- качественным и количественным характеристикам;
- планируемыми результатам.

Качественные и количественные характеристики, а также планируемые результаты систематизируются по следующим группам:

- Критерии оценки эффективности деятельности медицинских работников
- Критерии качества профилактической работы
- Критерии качества диспансерного наблюдения
- Критерии оценки эффективности деятельности при социально значимых заболеваниях
- Критерии качества медицинской помощи (соблюдение стандартов, отсутствие штрафных санкций, удовлетворенность пациентов и др.)

Если рассматривать квалификацию работников, то разрыв между низкоквалифицированными и высококвалифицированными работниками с каждым годом увеличивается. Одна из причин заключается в том, что рыночный спрос на квалифицированную рабочую силу растет быстрее, чем спрос на

полуквалифицированных рабочих. Это повышает уровень оплаты труда. Высококвалифицированные рабочие часто находятся в неэластичном предложении, а растущий спрос вынуждает повышать «текущую ставку заработной платы» в отрасли.

Различия в производительности труда и создании доходов - работники, чья эффективность и способность приносить доход фирме наиболее высока, должны получать более высокую заработную плату. Городские экономисты и аналитики часто получают высокую зарплату потому, что они могут претендовать на годовые бонусы в зависимости от результатов работы. Лучшие звезды спорта могут получать максимальную заработную плату из-за их способности получать дополнительный доход от продажи билетов и мерчендайзинга.

До 2011 года заработная плата медицинских работников не имела достаточного стимула для улучшения медицинских показателей поликлиник в Казахстане. Для улучшения системы здравоохранения страны, в 2011 году Правительством Казахстана принята государственная программа «Саламатты Қазақстан» (Здоровый Казахстан). Одним из механизмов реализации данной программы было введение дифференцированной оплаты в деятельность медицинских учреждений и, таким образом, способствовать результатам профессиональной деятельности медицинских работников. В зависимости от величины и качества медицинской помощи, оказываемой медицинскими работниками, программа направлена на повышение качества оказания медицинской помощи за счет повышения эффективности работы медперсонала и поликлиник (поликлиника или больница, занимающаяся различными заболеваниями) в целом. Таким образом, заработная плата медицинских работников увеличилась. Результаты некоторых исследований (например, Yelzhas Kadyr, 2014) показывают, что дифференцированная система оплаты

труда имеет и негативное влияние на показатели эффективности поликлиники.

В своем исследовании Yelzhas Kadyr оценил показатели эффективности путем сопоставления поликлиник с дифференцированной заработной платой и недифференцированной заработной платой. Из 259 поликлиник, 115 внедрили дифференцированную схему оплаты, каждая в разное время. Из этого 115, 13 поликлиники частные, 102 - государственные. Всего 348 врачей из 1126 получали дифференцированную оплату, а 462 медсестры из 1514. Среднемесячный размер дифференцированной заработной платы на 1 врача - 53,7 тыс. тенге, на 1 медсестру - 31,8 тыс. тенге. В среднем в поликлиниках с дифференцированной системой оплаты труда врачей и медсестер было больше, чем в поликлиниках без системы. Кроме того, количество посетителей выше в поликлиниках с дифференцированной заработной платой, чем в недифференцированной заработной платой.

Врачи и медсестры в поликлиниках с дифференцированной системой оплаты труда посещали меньше пациентов по сравнению с посещениями врачей и медсестер в поликлиниках без системы оплаты труда. Однако показатели эффективности поликлиник с дифференцированной оплатой были ниже, чем в поликлиниках без нее. Возможную причину такого отрицательного результата считают в том, что хотя увеличился объем расходов, увеличился и общий объем работ. Врачи и медсестры жалуются, что количество бумажных документов после внедрения новой системы увеличилось.

Результаты его анализа показали, что местоположение оказывает положительное влияние на показатели эффективности поликлиник, что означает, что поликлиники в городских районах более эффективны, чем сельские поликлиники. Этот результат объясняется тем, что система здравоохранения более технологична в городах.

Кроме того, тип поликлиники оказывает значительное положительное влияние на показатели эффективности.

Частные поликлиники обычно более эффективны, чем государственные. Эти результаты можно объяснить, принимая во внимание, что частный сектор будет иметь успехи в управлении здравоохранением, чтобы получать больше прибыли. Кроме того, частные поликлиники могут иметь доступ к лучшему оборудованию и капиталу. Во-первых, при поощрении поставщикам медицинских услуг путем дополнительных выплат, реализация программы повлекла за собой дополнительную работу, такую как увеличение количества бумажных документов или работа по выполнению планов, установленных Министерством. Эти факторы могут объяснить негативное влияние на дифференцированную оплату труда, поскольку рабочие тратят огромное время на работе, не имеющей прямого отношения к улучшению здоровья населения. В таком случае для дальнейшего улучшения дифференцированной оплаты труда и материального стимулирования медработников существует необходимо усилить свою зарплату в зависимости от размера и степени сложности и интенсивности работы, качества обслуживания, а также создание стимулов для непрерывного профессионального развития и подготовка медицинских специалистов. Наконец, оптимально разработанная система оплаты труда — это не только способ контролировать работу персонала, но также и стимул к развитию организации.

Положение о дифференцированной оплате труда медицинских работников устанавливает дифференцированные повышающие коэффициенты к БДО (от 0,5 до 5), размер которых соответствует занимаемой должности, сложности и эффективности выполняемой работы. Данные коэффициенты различаются в зависимости от того, к какому функциональному блоку относится работник.

Таким образом, фонд оплаты медицинского труда состоит из должностных окладов, доплат за условия труда, а также мотивационных выплат. На сегодняшний день оплата труда

медицинских работников (2021) в Казахстане зависит от: наличия у сотрудника сертификата и диплома, соответствующих занимаемой должности, стажа работы по специальности; улучшения экономических показателей (оптимизация расходов, увеличение тарифов и др.); соблюдения рабочей дисциплины, сроков и объемов выполнения поставленных задач. Каким образом дифференцированно оплачивать труд медработников? Нормативная правовая база Казахстана предоставляет работодателям возможность поощрять сотрудников, применяя дифференциальную оплату труда. Руководитель может вводить систему премирования и другие формы стимулирования работников. Такие доплаты нужно закрепить в коллективном договоре или других актах работодателя (п. 3 ст. 107 Трудового Кодекса).

Имеются ограничения по дифференцированной доплате медицинским работникам, она не производится в случае:

наличия у них не снятого дисциплинарного взыскания;

работы в организации здравоохранения, менее одного месяца;

работы в период испытательного срока;

работы по совместительству, за исключением совмещения по основному месту работы;

нахождения в отпуске по уходу за ребенком, учебном отпуске, в очередном трудовом отпуске, в отпуске без сохранения заработной платы более двух недель;

временной нетрудоспособности более двух недель;

увольнения;

наличия нарушений по результатам внешнего и внутреннего аудита, государственного контроля.

В заработную плату медработника входят такие доплаты, как утвержденные ПП РК № 1193 в приложениях 5, 18, 21: за совмещение должностей; доплата работникам, занятым на тяжелых (особо тяжелых) физических работах и работах с

вредными (особо вредными) и опасными (особо опасными) условиями труда; доплата за особые условия; доплата за оказание медицинской помощи в условиях территориального участка; доплата за психоэмоциональные и физические нагрузки согласно приложению 21 к постановлению; повышение за работу в сельской местности; доплата за статус «старший» – 25% от базового должностного оклада (далее БДО) и другие. Помимо этого, руководитель может устанавливать стимулирующие надбавки к должностному окладу работников, оказывать материальную помощь, премировать за счет экономии средств, предусмотренных на содержание организации.

С 1 января 2020 года были повышены зарплаты некоторым категориям медицинских работников. Предусмотрена доплата за психоэмоциональные и физические нагрузки у сотрудников, работающих в медико-социальных учреждениях, а также работникам организаций надомного обслуживания.

К примеру, рассмотрим расчет заработной платы в 2021 году врача высшей категории, имеющего стаж работы 15 лет. Базовый должностной оклад, на основе которого рассчитывается заработная плата сотрудников, на 2020 и 2021 годы составляет 17 697 тенге, минимальная заработная плата равна 42 500 тенге. Коэффициент – 4,95. Должностной оклад – $17\ 697 \times 4,95 = 87\ 600$ тенге, при этом имеется добавочный коэффициент – 2,02: $87\ 600 \times 2,02 = 176\ 952$ тенге. Таким образом, на данный оклад необходимо начислять все положенные доплаты. Пример расчета заработной платы медсестры в РК в 2021 году. Медсестра среднего уровня квалификации высшей категории имеет стаж – 11 лет. Базовый должностной оклад составляет 17 697 тенге. Коэффициент – 4,28. Должностной оклад – $17\ 697 \times 4,28 = 75\ 743$ тенге, при этом имеется добавочный коэффициент – 1,63: $75\ 743 \times 1,63 = 123\ 461$ тенге. Таким образом, на данный оклад

необходимо начислять все положенные доплаты.

Начисление заработной платы медицинским работникам в РК осуществляется под руководством следующих нормативных актов: Постановление Правительства РК от 31.12.2015 г. № 1193; Трудовой Кодекс от 23.11.2015 г. № 414-V; Закон о государственном имуществе от 01.03.2011 г. № 413-IV; Список профессий и должностей, перечень тяжелых работ с вредными и (или) опасными условиями труда, утвержденный Постановлением Правительства РК от 19 декабря 1999 года № 1930; Дополнительное соглашение №1 от 22 января 2021 года к Отраслевому соглашению МЗ РК, Казахстанским отраслевым профессиональным союзом работников здравоохранения и Национальной палатой здравоохранения на 2020-2022 годы; Приказ Минздрава РК от 30 ноября 2020 года № ҚР ДСМ-213/2020; Коллективный договор организации; Акты работодателя (приказы, распоряжения и др.).

Приказ по оплате труда медицинских работников не распространяется на государственные предприятия на праве хозяйственного ведения (ГКП на ПХВ), которые руководствуются Типовым положением «Об оплате труда и мотивации работников медицинской организации в форме ГКП на ПХВ», разработанным Республиканским центром развития здравоохранения МЗ РК, и самостоятельно определяют форму оплаты труда, размеры заработных плат и правила начисления премий. С 15 декабря 2020 года в Казахстане утверждена обновленная Типовая система оплаты труда работников госпредприятий на праве хозяйственного ведения в сфере здравоохранения.

Критерии, повышающие оценивание деятельности врача:

1. Выполнение индивидуального плана количества пролеченных больных.
2. Внедрение инноваций по менеджменту и технологии.
3. Число проведенных операций и ассистенций в хирургии.
4. Количество диагностических манипуляций,

проведенных лично врачом в отделе. 5. Работа в проектной группе. 6. Разработка внутренних стандартов. 7. Удовлетворенность пациентов (положительные отзывы)

Критерии, понижающие оценку деятельности врача: 1. Нарушение трудовой дисциплины. 2. Документированные замечания различного уровня. 3. Невыполнение показателей качества (ВСМП, СМП). 4. Ятрогении. 5. Обоснованные жалобы. 6. Недостатки по оформлению медицинской документации.

Согласно приказа МЗ и социального развития РК от 29 мая 2015 года № 429, поощрение работников субъекта здравоохранения (дифференцированная оплата труда) складывается из сложившейся экономии бюджетных средств и дохода от оказания платных медицинских услуг за достижение конечного результата своей деятельности, а также из средств республиканского бюджета в виде стимулирующего компонента к тарифу первичной медико-санитарной помощи для работников по достижению конечных результатов, которые оцениваются с помощью утвержденных приказом руководителя субъекта здравоохранения по согласованию с комиссией.

Правительством и Министерством Здравоохранения были приняты многочисленные меры по материальной поддержке медиков. В ноябре 2020-го министр здравоохранения своим приказом утвердил типовую систему оплаты труда работников здравоохранения. По распоряжению Президента в республиканском бюджете на 2021 год также предусмотрены суммы для выплат и повышения зарплат медиков. В этом году ожидается реализация запланированных

повышений оплаты труда 247 тысячам медработников на 30%. При таком росте указанных показателей к 2023 году средний доход одного медработника за год планируется поднять до 2,2 млн тенге, размер зарплаты за месяц при этом составит около 188 тыс. тенге.

Для материального стимулирования работников здравоохранения принимаются действенные меры для повышения статуса медработников, решения вопроса дефицита квалифицированных медицинских кадров и создания необходимых условий для работников государственных организаций здравоохранения. В рамках госпрограммы развития здравоохранения на 2020-2025 годы предусмотрено увеличение зарплаты.

Это касается не только повышения уровня заработной платы, но и доплат, а также надбавок за дополнительные риски и нагрузки, усиления социальной защиты и мер поддержки работников здравоохранения, внедрения страхования профессиональной ответственности медицинских работников, в том числе гарантии, предоставляемые медицинским работникам. Эффективная система оплаты труда в здравоохранении должна состоять из гарантированной части, выплачиваемой вне зависимости от результатов работы и стимулирующей - в виде дифференцированной оплаты труда по результатам работы медицинского работника за отчетный период.

Одним из необходимых условий при внедрении дифференцированной оплаты труда является подписание трудового договора, в котором будут указаны фиксированный оклад и критерии стимулирования на основе установления соответствующих доплат. Такие условия позволят избежать конфликтных ситуаций и судебных споров.

Источники:

1. <https://www.hrone.lu/actualites/differentiating-and-rewarding-performance>
2. <https://sknews.kz/news/view/komu-v-kazahstane-povysyat-zarplatu-v-2021-godu>
3. Самарова У.С., Мадиярқызы Н., Амирханов Р.М., Сыдыкова Б.К. Результаты внедрения дифференциальной оплаты труда в медицинских учреждениях Республики Казахстан // Наука и здравоохранение. 2013. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-vnedreniya->

differentzialnoy-oplaty-truda-v-medsitsinskih-uchrezhdeniyah-respubliki-kazahstan

(дата

обращения: 06.03.2021).

4. https://studref.com/691463/prochie/vnedrenie_differentsirovannoy_oplaty_truda_medsitsinskih_organizatsiyah_respubliki_kazahstan

Сулейменов Ерлан Мельсович
Докторант DBA
Алматы Менеджмент Университет

Рахимбекова Ж.С.,
к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

ПРИВАТИЗАЦИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ РК: ВИДЫ И ЭТАПЫ

Ключевые слова: приватизация, децентрализация, аутсорсинг, государственно-частное партнерство.

Одним из важнейших мер повышения эффективности здравоохранения во всем мире выступает концепция приватизации. Её углубленное понимание позволяет использовать её преимущества в самых различных сферах и уровнях системы здравоохранения. Эти вопросы стали еще более актуальны для Республики Казахстан, ввиду как текущего падения цен на нефть, так и резкого повышения внимания к эффективности и инновационности системы здравоохранения на фоне роста глубины и «цены» для экономики участвовавших эпидемий в мире. В этой связи, анализ приватизации в здравоохранении и его видов в нашей стране представляется весьма актуальной задачей.

Рассматривая определения приватизации можно отметить представленное на сайте Investopedia.com «Приватизация происходит когда владеемый государством бизнес, операции или недвижимость становятся владеемыми частной, не государственной стороной» [1]. В случае со здравоохранением можно отметить вариант сформулированный экспертами Европейской обсерватории систем здравоохранения и политик (European observatory on health systems and policies) «Приватизация это передача владения и функций от государственных к частным организациям, которые могут состоять из общественных организаций и компаний ориентированных на получение прибыли и нет» [2].

Причин приватизации в здравоохранении может быть достаточно много, и они могут быть разными. Так Тит Альбрехт (T Albrecht - [2]) из Institute of Public Health Slovenia отмечает, что приватизация в здравоохранении в Западной Европе связана с кризисом концепции государства всеобщего благосостояния или государства всеобщего благоденствия (англ. Welfare state - [3]). Это подтолкнуло спрос на большую эффективность и инновационность частного сектора для поиска новых моделей оказания медуслуг и оптимизации моделей оказания медуслуг, по их примеру, во всей отрасли. В Восточной, постсоветской Европе приватизация в здравоохранении связывается с политическим спросом по увеличению доли свободного рынка за счет разгосударствления, и даже рассматривается как возвращение к ситуации до Второй мировой войны.

В части внутренних и внешних факторов, к внутренним факторам относят неудовлетворенность плохим менеджментом госуслуг, приватизацию как часть общего социального процесса и возобновление частной практики. В части внешних факторов выделяют права пациентов – на выбор, разнообразие и качество медицинской помощи, также отмечается, что приватизация это фактор конкуренции и «ориентированного на рынок» здравоохранения, и, наконец, это - качество, конкуренция и «лучшая общая производительность» медучреждений.

Несколько другой подход к причинам представлен в работе Тежвана Петтингера (Tejvan Pettinger), где

выделены по 5 групп факторов «за» и «против» приватизации в здравоохранении (таблица 1).

Факторы за госсектор	Факторы за частный сектор
Равенство. Гарантии каждому иметь доступ к базовым услугам, существенным для жизненных стандартов.	Эффективность частного сектора. Частный сектор имеет стимулы быть эффективным.
Позитивные связи. Хорошее здоровье всего населения повышает трудовую производительность.	Альтернативы. Даются тем, кто может себе позволить больший выбор того, как они используют медуслуги.
Негативный отбор. В свободном рынке нездоровый будет больше всех готов купить медстраховку, толкая вверх риски и делая их более дорогими.	Спрос продолжает расти. Госсектор борется, чтобы справиться с ростом спроса из-за старения населения, и выросших ожиданий.
Социально значимое благо. Люди могут недооценивать важность посещения врача для проверки или лечения, например вакцинации, что может привести к эпидемиям и т.д.	Отсутствие ограничений. С ограниченными бюджетами государственные медучреждения могут ограничить услуги.
Общественные услуги. Медуслуги не такие, как большинство частных продуктов. Увеличение прибыли не нужно, и клиенты борются за выбор между различными докторами.	Бюрократия в государстве. Государственные медучреждения могут страдать от высоких бюрократических издержек.
Источник: [4]	

Рассматривая доступность медуслуг, эксперты приводят данные по США, где безусловное доминирование частного сектора, и Великобритании, где доминирует госсектор [5]. Так отмечается, что доля населения, не охваченного медстраховкой, в США составляет порядка 8% населения (25 млн. человек), и в случае их неожиданной госпитализации, они

рискуют оказаться банкротами. Или, например, уровень госпитализации в США составляет 10%, а в Великобритании 25%.

В части роста расходов на здравоохранение можно отметить, что, например, по странам ОЭСР они выросли с 1970 г. по 2018 г. в 1,9 раза с 4,6% ВВП до 8,8% ВВП (рис. 1).

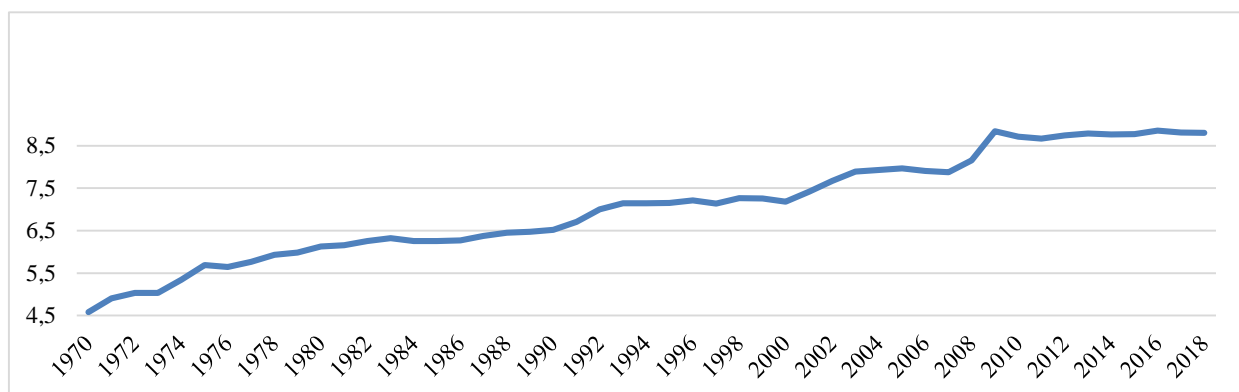


Рисунок 1 – Расходы на здравоохранение к ВВП в среднем по ОЭСР, %

Источник: [6]

При этом эксперты ожидают их дальнейший рост расходов на здравоохранение ввиду старения населения. Так, согласно данным, приведенным в обзоре вопросов инвестиций в госпитали будущего, доля населения в возрасте 65 лет и старше с 1970 г. по 2006 г. выросла почти в полтора раза [7]. В итоге ожидается, что, например, в США, в период с 2006 по 2027 годы, потребность в койко-местах вырастет на 46%!

Вместе с тем, согласно анализу научных исследований по эффективности частных и государственных медучреждений ЕС, проведенному группой нидерландских ученых, большинство исследований показывает, что государственные больницы столь же или даже более эффективны, чем частные [8]. В тоже время анализ, проведенный группой ученых по 436 государственным госпиталю США, из которых 104 были приватизированы за период 1997-2013 годы, демонстрирует, что приватизированные медучреждения частично более эффективны [9]. Также в статье приводятся данные о том, что количество государственных госпиталю в США сократилась с 1 761 в 1975 г. до 1 037 в 2012 г., часть из которых была приватизирована.

Стоит отметить, что в странах с высоким уровнем коррупции в госсекторе, также актуальна приватизация как способ сокращения госсектора, а значит и поля для коррупции.

В целом, можно говорить о таких сильных сторонах частного сектора, что определяет приватизацию в здравоохранении, как:

✓ *инновационность в разработке новых, более эффективных бизнес-моделей оказания медуслуг;*

✓ *возможность быстрого (по сравнению с обычными процедурами госсектора) привлечения ресурсов для расширения производственных мощностей медучреждений;*

✓ *создание / повышение конкурентной среды в отрасли, в т.ч. между*

государственными и частными медорганизациями;

✓ *возможность пациентов по выбору, разнообразию и качеству медицинской помощи;*

✓ *сокращение поля для коррупции;*

Виды приватизации в здравоохранении

Рассматривая подходы к классификации приватизации в здравоохранении, можно отметить что наиболее разработанной считается типология предложенная профессором Маастрихского Университета Хансом Маарсом (H Maarse - [10]). Им выделены 4 вида сделок по приватизации в здравоохранении: финансирования, предоставления услуг, менеджмента и инвестиций.

В случае с финансированием речь идет о государственных (налоги, фонды социального медицинского страхования) и не государственных (частные компании медстрахования за минусом самостоятельной оплаты населения - Out-of-pocket payments) вариантах сбора средств для финансирования медуслуг.

Предоставление медуслуг, где речь о распределении рынка между государственными медорганизациями с одной стороны и частными в том числе – ориентированными и нет на получение прибыли.

В случае с приватизацией менеджмента речь идет не только об аутсорсинге различных видов операционной деятельности медучреждений (стирка, питание, уборка, охрана, административные услуги, лабораторные услуги), но и управлении медучреждением в целом – так называемой «культурной приватизацией». Г-н Маарс приводит пример Германии, Швеции и др. где государственные больницы заключают контракты на стратегическое и оперативное управление с частными сетями или консультационными фирмами для повышения эффективности больницы. При этом под управление частным игрокам передаются не только собственно медорганизации, но и компании социального медстрахования, как в Нидерландах или Германии. Этот процесс

называют «культурная приватизация», т.е. перестройка стиля менеджмента на «бизнесовый», и он актуален не только для

медорганизаций или компаний социального медстрахования, но и для других сфер здравоохранения.

Таблица 2 – Классификация типов приватизации		
№	Группы видов приватизации	Типы приватизации
1	Предвестники приватизации (коммерциализация / «культурная приватизация» здравоохранения)	Децентрализация (деконцентрация / делегирование / передача)
2		Автономизация / Корпоративизация
3		Регулируемая конкуренция (политика внутреннего рынка / либерализация) / Управляемая конкуренция
4	Прямые формы приватизации в здравоохранении	Ликвидация (или прекращение)
5		Подряды / Аутсорсинг
6		Государственно-частное партнерство (ГЧП - приватизация инвестиций и управления)
7		Приватизация финансирования здравоохранения
Источник: [11]		

И наконец в случае с инвестициями – в строительстве зданий, крупного медоборудования и т.д. Они финансируются либо за счет госналогов, либо за счет включения в тарифы на медуслуги. Обычно инвестиции в здравоохранении подлежат предварительному разрешению со стороны правительства в рамках системы государственного планирования.

В своей презентации старший преподаватель по системам здравоохранения в Лондонском университете королевы Марии Элиас Кондилис (Elias Kondilis - [11]) на основе классификации г-на Маарса выделил 7 типов приватизации по двум группам (см. таблицу 2).

Рассматривая выделенные типы приватизации, авторы использовали следующее понимание:

➤ *Под децентрализацией понимается передача полномочий и ответственности с национального на местный уровень. Под де-концентрацией понимается передача*

административных функций на более низкий уровень (например, с регионального на муниципальный). Делегирование определяется как передача административных или полномочий по иницированию политики на более низкий организационный уровень. Деволуция предполагает передачу всей политической власти с национального на региональный или местный уровень.

➤ *Автономизация предполагает формирование местных поставщиков медицинских услуг в качестве автономных, независимых фирм. Автономизация сдвигает контроль за принятием решений и часто права и обязанности по доходам (т.е. внедрение самоокупаемости – прим. ред.) от центральных правительственных учреждений на уровень поставщиков.*

➤ *Регулируемая конкуренция (или «квази» или политика «внутреннего» рынка) предполагает конкуренцию только со стороны предложения, с сохранением государственного финансирования.*

Управляемая конкуренция (или «управляемая помощь»): это конкуренция как со стороны предложения, так и со стороны финансирования (спроса).

➤ *Под ликвидацией понимается, что государство лишает себя активов (как госпитали) в пользу частных владельцев. Ключевой целью является сокращение масштабов государственного вмешательства и, как следствие, в уменьшении бремени государственного финансирования сектора.*

➤ *Подряды / Аутсорсинг предполагает перенос частичной или полной ответственности за предоставление клинических или неклинических услуг частному сектору, при сохранении ответственности за их финансирование за государством. Подряды / Аутсорсинг не уменьшают масштаб общественного вмешательства и государство сохраняет свою политическую ответственность за услуги, оказанные по аутсорсингу.*

➤ *Под государственно-частным партнерством (ГЧП) понимаются различные формы кооперации между государственными органами и миром бизнеса, которые направлены на обеспечение финансирования, строительства, реконструкции, управления или обслуживания инфраструктуры.*

➤ *Приватизация финансирования здравоохранения предполагает перенос ответственности за финансирование здравоохранения от правительств или схем социального медицинского страхования на физических лиц, главным образом за счет введения сборов с пользователей (или доплат) и / или увеличения зависимости от частного медицинского страхования как основного, так и вспомогательного / дополнительного типа покрытия.*

Приватизация в здравоохранении Казахстана

Рассматривая использование приватизации в мире, можно отметить, что активизация её применения различна в

разных странах. Так в странах ОЭСР ученые связывают общий сдвиг к приватизации в здравоохранении после нефтяных кризисов в 1970-х и 1980-х годах, что определило рост дефицитов бюджетов стран [12]. На современном этапе, на фоне мировых финансово-экономических кризисов, эксперты также отмечают мощный рост интереса к приватизации на уровне ЕС в целом, в том числе в форме ГЧП или корпоративизации [13], так и на уровне отдельных групп стран [14].

Рассматривая приватизацию в здравоохранении Казахстана можно выделить два этапа. Первый этап приходится на конец 1990-х годов в рамках разгосударствления экономики и сокращения госрасходов в условиях экономического кризиса после развала СССР. Приватизация проводилась в рамках внедрения страховой медицины с 1 января 1996 г. и создания государственного Фонда обязательного медицинского страхования (далее Фонд - [15]). Внедрение страховой медицины предполагало контроль государства за качеством медуслуг и стимулирование конкуренции в том числе и за счет развития частного сектора. Так согласно Программе приватизации и реструктуризации государственной собственности в Республике Казахстан на 1996-1998 годы, приватизация в ряде отраслей производилась по специализированным, секторальным программам. В январе 1997 г. также постановлением Правительства страны был утвержден список из 455 действующих медорганизаций и еще у 164 медорганизаций продавались пустующие и высвободившиеся (в т.ч. недостроенные) здания в результате оптимизации сети [16]. По действующим медорганизациям приватизация предполагала сохранение ими профиля деятельности, а при продаже зданий подобных условий не было. Рассматривая приватизированные медорганизации можно отметить, что они представляли все регионы страны, хотя и в различной степени (см. рис 2).

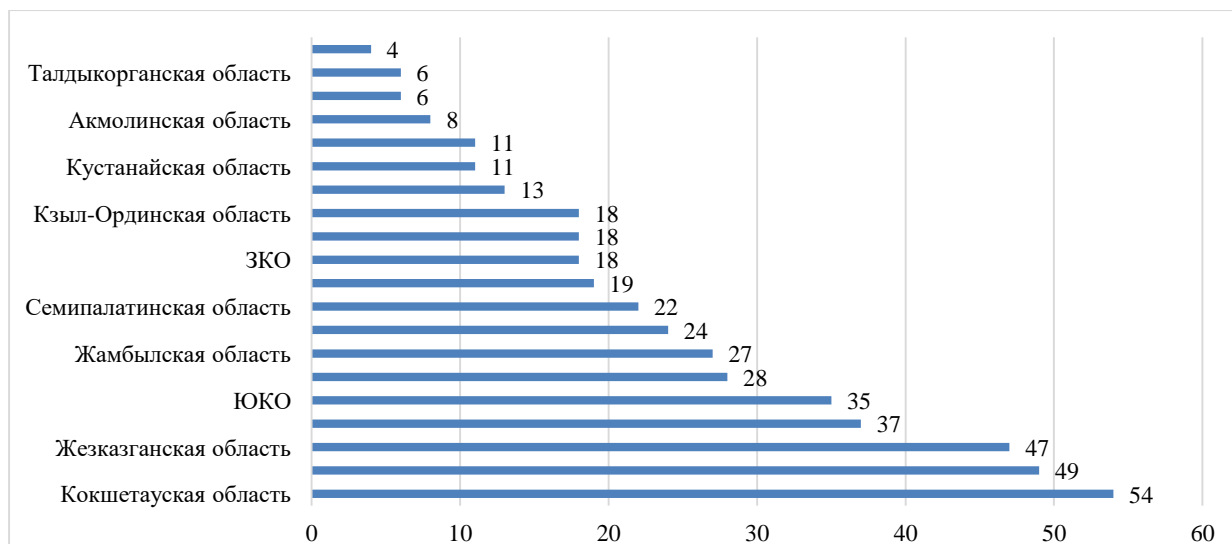


Рисунок 2 – Количество медорганизаций по программе приватизации 1996-1998 гг. по регионам РК

Источник: составлено автором по данным [16]

С точки зрения специализации медорганизаций можно отметить, что наибольший вес занимают небольшие медучреждения первичной медико-санитарной помощи (ПМСП) – врачебные амбулатории, фельдшерско-акушерские пункты, медпункты и др. – 24% (см. рис. 3). Затем с совокупной долей в чуть более 40% идут виды деятельности, переданные почти полностью в частную среду, – станции дезинфекций и стоматологические

кабинеты и клиники. Также можно отметить достаточно высокую представленность таких медучреждений, как различные санатории и др., специализировавшиеся на реабилитационных медуслугах – 18%. Относительно небольшую долю занимают собственно поликлиники и стационары и аптеки, и порядка 1% занимают медучреждения по снабжению, ремонту и проживанию медработников.

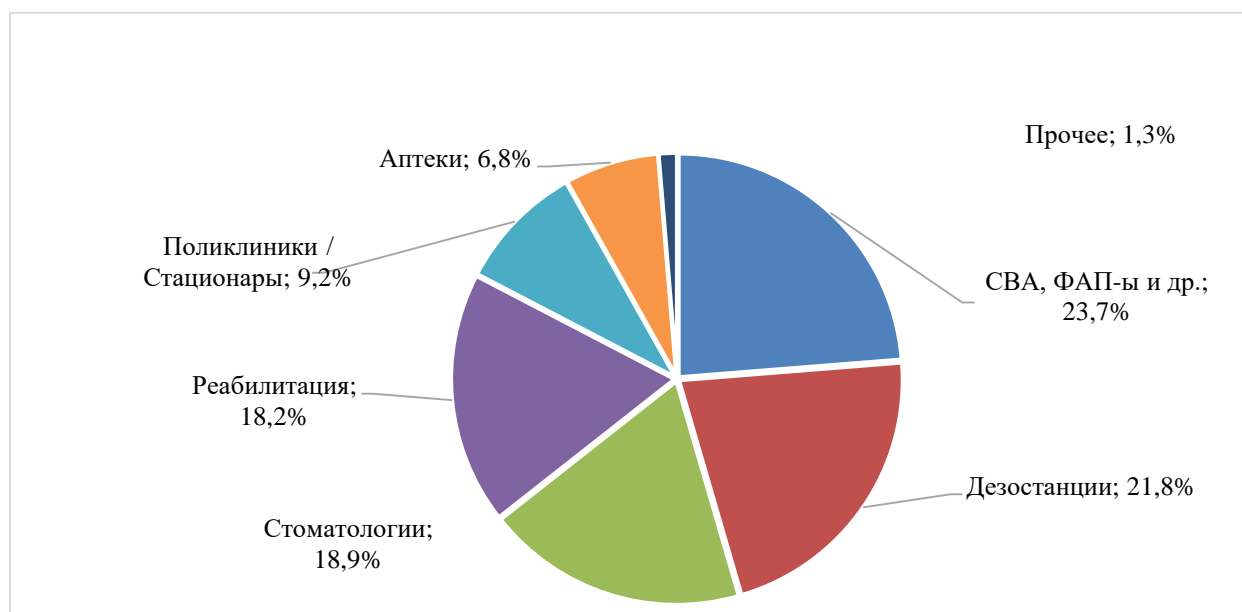


Рисунок 3 – Структура действующих приватизируемых медорганизаций за 1997-1999 гг. Источник: составлено автором по данным [16]

Рассматривая итоги первого этапа приватизации в здравоохранении страны, можно отметить, что если исходить из общего количества больничных (938) и врачебных амбулаторно-поликлинических (3247) организаций (ВАПО) в здравоохранении страны по итогам 2000 года, то количество приватизированных медорганизаций (за минусом аптек и прочих) составило 10% от общего количества [17]. В итоге, сформировался

определенный слой частных медорганизаций в отрасли, даже несмотря на то, что обязательное медстрахование было свернуто в конце 1998 г. Доля частных игроков составляет порядка 13% в больничных организациях и 23% в ВАПО (таблица 3). В целом, доля частного сектора достигала 21%, но если исходить из количества койко-мест, составляла порядка 5%.

Форма собственности / Виды	Больничные организации	Врачебные амбулаторно-поликлинические организации	Всего медорганизаций	Койко-места
Всего в т.ч.:	938	3247	4185	106 944
Частных, ед.	121	761	882	5 337
Доля частных, %	12,9%	23,4%	21,1%	5%

Источник: [17]

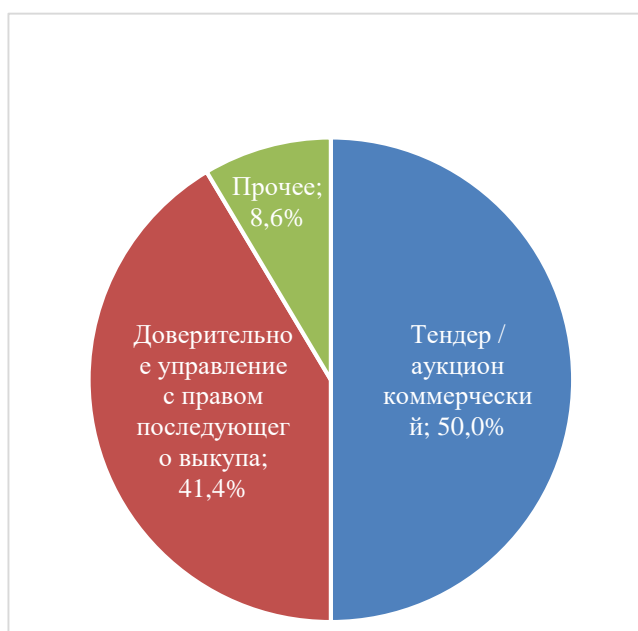


Рисунок 5 – Структура вариантов приватизации в здравоохранении за 2014-2020 гг.

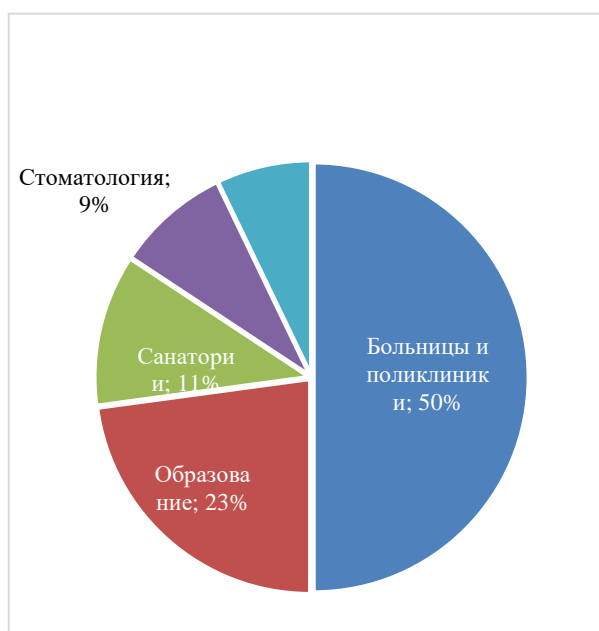


Рисунок 4 – Структура приватизируемых медорганизаций за 2014-2020 гг.

Второй этап приватизации относится к 2014 г., и совпал с падением мировых цен на нефть с 99 долл. за баррель в 2014 г. до 52 долл/барр. в 2015 г. и 44 долл/барр в 2016 г. [18]. Кроме того, как и почти 20 лет назад была начата реализовываться вторая попытка запуска социального медицинского страхования в Казахстане. В рамках второго этапа

предусмотрена приватизация свыше 873 предприятий, из которых 70 медорганизаций [19]. В суммах планируется приватизировать в рамках второй волны на сумму 644 млрд. тг. из которых реализовано на 440 млрд. тг. в части здравоохранения план и реализация составляет порядка 10% - 68 и 43 млрд. тг., соответственно. Также можно отметить,

что, исходя из количества государственных амбулаторно-поликлинических и больничных организаций в стране в 2016 г. в 2 853, то масштаб приватизации во второй волне составляет 2,5%, против 10% по 1 волне [20].

Рассматривая структуру приватизируемых медорганизаций в 2014-2020 гг., можно отметить, что половина из них приходится на больницы, поликлиники и диагностические центры (рис. 4). Стоит отметить, что собственно больниц и поликлиник реализуется столько же, как и во время 1-й волны в 1996-1998 гг. – 30 единиц. Второе место по доле в количестве реализуемых медорганизаций занимает группа ориентированных на образование. Прежде всего, это центры формирования здорового образа жизни у населения (19%) и медицинские университеты (4%). Также

значимые доли занимают санатории и стоматологии.

С точки зрения вариантов организации торгов можно отметить, что используются 2 основных варианта с примерно равными долями (рис. 5). Прежде всего, половина сделок проходит через коммерческие тендера или аукционы и еще 41% реализуется через доверительное управление с правом последующего выкупа, что характеризуется как форма проектов ГЧП.

Вместе с тем, необходимо отметить, что более активно концепция приватизации в здравоохранении развивается через аутсорсинг. Рассматривая британский опыт можно выделить, что аутсорсинг развивается там уже на протяжении порядка 40 лет и охватывает все новые сферы работы медорганизаций (см. таблицу 4).

Годы	Виды услуг на аутсорсинг
1983 г.	Не клинические поддерживающие госпиталь услуги (приготовление пищи, уборка, стирка и т.д.);
2000 г.	Диагностические услуги (КТ и МРТ сканирование);
2000 г.	Выборочная хирургия (посредством ISTC - Independent Sector Treatment Centres – «Независимый сектор лечебных центров»);
2002 г.	Услуги врачей общей практики во внеурочное время;
2005 г.	Регулярные услуги первичной медико-санитарной помощи (APMS – Alternative Providers of Medical Services – «Альтернативные поставщики медуслуг»);
2006 г.	Медуслуги для общин;
2006 г.	Передача управления закупками медорганизаций компании DHL;
2010 г.	Служба переливания крови (хранение, сбор и доставка крови);
2017 г.	Закупки и менеджмент большого медицинского оборудования;
Источник: составлено автором по данным [11], [21] и [22]	

Стоит отметить, что аутсорсинг различных видов работ достаточно активно используется и в немецких госпиталях, где доля аутсорсинга уборки и приготовления пищи составляет 53% и

40% соответственно (см. таблицу 5). Стоит отметить, что еще более 12 лет назад доля аутсорсинга лабораторных услуг превышала ¼ выполняемых услуг.

Сектора	% внешних поставщиков	% внутренних подразделений	Всего, %
Уборка	19,5%	33,6%	53,1%
Приготовление пищи	18,4%	22%	40,4%

Лаборатории	24%	3%	27%
Отделы закупок	11,1%	11,6%	22,7%
Услуги доставки	8,3%	11,2%	19,5%
Стирка	17,2%	1,5%	18,7%
Смена белья	9,1%	8,6%	17,7%
Радиология	9,1%	3,1%	12,2%
Прочее	10,9%	10,2%	21,1%
Источник: [23]			

В нашей стране аутсорсинг в здравоохранении, зачастую называемый как разновидность ГЧП активно развивается, существенно опережая вариант продажи медучреждений или передачу их в доверительное управление.

Аутсорсинг в здравоохранении Казахстана достаточно активно используется и включает в себя различные сферы, как управление пищеблоками, утилизацию отходов и многое другое. Однако одним из наиболее передаваемых на аутсорсинг видов услуг в современном здравоохранении Казахстана можно считать лабораторные услуги. В качестве примера можно привести развитие сети партнеров, т.е. медорганизаций, передающих проведение всех или части лабораторных услуг, ведущей лабораторной сети Казахстана – клинико-

диагностической лаборатории «Олимп». С 2010 г. количество медорганизаций-партнеров за 10 лет выросло в 8 раз до 2 089 (см. рис. 6). С учетом того, что всего амбулаторно-поликлинических и больничных организаций в стране насчитывается чуть более 4 тыс., то распространение аутсорсинга охватывает как минимум порядка половины медорганизаций. Но в действительности намного больше, поскольку в стране кроме «Олимпа», активно работает еще по три республиканских («Invivo», «AquaLab» и «Инвитро») и субрегиональных (Социальная медицинская лаборатория SAPA, Мегалаб и ТОО «ДИАГНОСТИКА») лабораторных сетей, которые также принимают подрядные работы на аутсорсинг лабораторных услуг у медорганизаций [25].

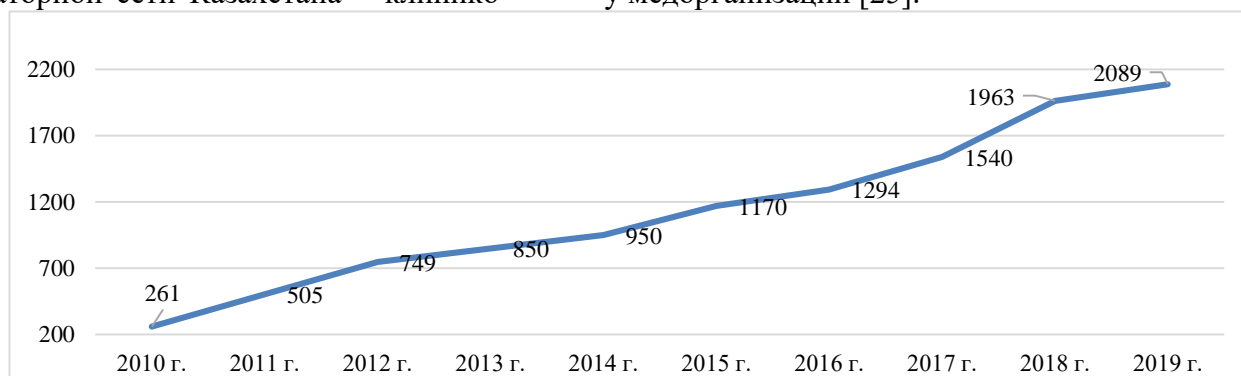


Рисунок 6 – Динамика роста количество партнеров КДЛ «Олимп» за 2010-2019 гг.
Источник: [24]

Таким образом можно отметить, что из 7 видов приватизации в здравоохранении, в Казахстане наиболее широко используется 3, относящихся к группе «прямой приватизации»: аутсорсинг, прямая продажа и ГЧП. Очевидно, что имеется большой потенциал как по расширению потенциала данных

видов, так и использованию мер «культурной приватизации». В частности, повышения автономности государственных медорганизаций (их большая корпоративизация), что способно существенно повысить эффективность системы здравоохранения страны в целом.

Источники:

1. M. Hargrave, Privatization, 3.10.2019 г., <https://www.investopedia.com/terms/p/privatization.asp>
2. T. Albrecht, Privatization processes in health care in Europe - a move in the right direction, a 'trendy' option, or a step back?, European Journal of Public Health, том 19, выпуск 5, октябрь 2009 г., стр. 448–450.
3. Государство всеобщего благосостояния, Википедия, дата обращения 16.05.2020 г., https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B2%D1%81%D0%B5%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D1%8F
4. T. Pettinger, Healthcare – Private vs Public Sector, 17.01.2019 г., <https://www.economicshelp.org/blog/1777/economics/health-care-arguments/>
5. B.S. Donaldson, The Financial Ethics of Healthcare Privatization: United States vs. the United Kingdom, Seven Pillars Institute, Moral Cents Vol. 7 Issue 2, весна / осень 2018 г.
6. OECD Health Statistics 2019 - Frequently Requested Data, ноябрь 2019 г., <http://www.oecd.org/health/health-data.htm>
7. B. Rechel, S. Wright, N. Edwards, B. Dowdeswell, M. McKee, Investing in hospitals of the future, The European Observatory on Health Systems and Policies, European Observatory on Health Systems and Policies, 2009 г., с. 6.
8. Z. Ramamonjiarivelo, PhD, MBA, J.P. Epané, PhD, MBA, L. Hearld, PhD, MSA, MBA, L. McRoy, PhD, MBA, R. Weech-Maldonado, PhD, MBA, и L.R. Jordan, The Impact of Privatization on Efficiency and Productivity: The Case of US Public Hospitals, Journal of Health Care Finance, осень 2016 г.
9. F.M. Kruse, N.W. Stadhouders, E.M. Adang, S Groenewoud, P.P.T. Jeurissen, Do private hospitals outperform public hospitals regarding efficiency, accessibility, and quality of care in the European Union? A literature review, International Journal of Health Planning and Management, 2018 г., John Wiley & Sons, Ltd., <https://doi.org/10.1002/hpm.2502>
10. H. Maarse, The Privatization of Health Care in Europe: An Eight-Country Analysis, University of Maastricht, Journal of Health Politics, Policy and Law, Vol. 31, No. 5, October 2006.
11. E. Kondilis, Privatization of healthcare in Europe, Senior Lecturer in Health Systems Queen Mary, University of London, 2016 г.
12. J. Ovretveit, Nordic Privatization and Private Healthcare, International Journal of Health Planning and Management 18 (3), июнь 2003 г., https://www.researchgate.net/publication/10571884_Nordic_Privatization_and_Private_Healthcare
13. R. Tansey, The creeping privatisation of healthcare, 02.06.2017 г., <https://corporateeurope.org/en/power-lobbies/2017/06/creeping-privatisation-healthcare>
14. K. Dubas-Jakóbczyka, T. Albrecht, D. Behmanec, L. Bryndovad, A. Dimovae, A. D'zakulaf, T. Habichtg, L. Murauskieneh, S.G. Scínteei, M. Smatanaj, Z. Velkeyk, W. Quentin, Hospital reforms in 11 Central and Eastern European countries between 2008 and 2019: a comparative analysis, Health Policy, февраль 2020 г.
15. Указ Президента РК от 15.06.1995 г. N2329 имеющий силу Закона «О медицинском страховании граждан», <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U950002329>
16. О секторных программах приватизации и реструктуризации, Постановление Правительства Республики Казахстан от 14.01.1997 года № 65, Информационно-правовая система нормативных правовых актов РК, http://adilet.zan.kz/rus/docs/P970000065_
17. О деятельности учреждений здравоохранения в 2000 году, статистический бюллетень, АРКС, 2001 г.

18. The U.S. Energy Information Administration (EIA), https://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_d.htm
19. Сайт Комитета государственного имущества и приватизации МФ РК, <http://privatization.gosreestr.kz/ru>
20. Здоровье населения Республики Казахстан и деятельность организаций здравоохранения в 2017 году, статистический сборник, МЗ РК, г. Астана, 2018 г.
21. R. Basu, J.N. Wright, Total Supply Chain Management, с. 155, 2008 г., <https://books.google.kz/books?id=x7oParj3xHoC&pg=PA155&lpg=PA155&dq=contract+between+DHL+and+National+Healthcare+Service&source=bl&ots=cbuk7YXt7z&sig=ACfU3U1FMI3g-K3SgVQJXyf0PUHC77hOpA&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjYv430tY7lAhXko4sKHaDjCfsQ6AEwA3oECAkQAQ#v=onepage&q=contract%20between%20DHL%20and%20National%20Healthcare%20Service&f=false>
22. Соhealo или менеджмент медтехники на новый уровень, Н. Бектембаев, «Улагатты медицина», №5 (27) сентябрь-октябрь 2019 г.
23. N. Böhlke, I. Greer, Th. Schulten, World Champions in Hospital Privatisation: The Effects of Neoliberal Reform on German Employees and Patients, Cornell University ILR School, 2011 г., <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1047/>.
24. Данные ТОО КДЛ «Олимп».
25. М. Каирленов, к.э.н., Б. Рахимбеков, Рынок лабуслуг: начало новой реальности, «Улагатты медицина», №6 (28) ноябрь-декабрь 2019 г.

Сулейменов Ерлан Мельсович
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

Рахимбекова Ж.С.,
к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА МЕХАНИЗМОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Ключевые слова: Прямые иностранные инвестиции, инвестиционная привлекательность, механизмы, инвестиционные стимулы.

Здоровье населения и, соответственно, система здравоохранения имеют огромное значение для развития национальной экономики. В частности, зарубежные эксперты выделяют 4 основные категории влияния здоровья населения на экономический рост в стране [1]:

✓ **Производительность.** Более здоровое население имеет тенденцию к более высокой производительности труда, поскольку сотрудники компаний в хорошей физической и ментальной форме. Они также будут меньше пропускать рабочих дней из-за болезней.

✓ **Образование.** Здоровое население, которое живет дольше, имеет большие стимулы инвестировать в развитие своих навыков, что определяет большую производительность и, соответственно, доходы. Хорошее здоровье также определяет лучшую посещаемость школ и способности школьников к познанию.

✓ **Инвестиции в физический капитал.** Более длительная ожидаемая продолжительность жизни порождает потребность в сбережениях на старость. Рост сбережений ведет к росту инвестиций.

✓ **«Демографические дивиденды».** Рост здоровья населения позволит вовлечь стареющее население в продуктивную занятость. С учетом того, что во многих развивающихся странах последние десятилетия наблюдается снижение

уровней смертности и рождаемости, это позволит резко увеличить долю населения в работоспособном возрасте и увеличить доходы на душу населения.

В этой связи, вопросы развития здравоохранения страны представляются весьма актуальными и востребованными. Для грамотного развития системы здравоохранения весьма важным вопросом выступает привлечение инвестиций и, соответственно, вопросы инвестиционной привлекательности (ИП), как залога инновационного и эффективного развития отрасли. Рассматривая механизмы стимулирования ИП, можно отметить их большое разнообразие, но отсутствие единого, общего перечня. Наш акцент на механизмах связан с тем, что меры носят ограниченный, разовый характер, т.е. можно повысить прозрачность и упростить законодательство до такого уровня, когда дальше они никак не будут влиять на ИП. Механизмы же стимулирования могут воспроизводиться и обладают гораздо большим потенциалом действия. В этой связи имеет смысл составить общий перечень механизмов ИП.

Одним из регулярно выпускаемых обзоров, освещающих данную тематику, выступает издание ООН - годовой отчет по прямым иностранным инвестициям (ПИИ) в мире [2]. В нем в частности рассмотрены меры инвестиционной политики для целей промышленной политики по типам за

2010-2017 годы, сгруппированные в 6 групп:

✓ Инвестиционные стимулы - фискальные стимулы, то есть снижение или полное освобождение от налогов и/или таможенных пошлин, гранты (финансовые и натуральные), льготные кредиты и гарантии.

✓ Меры либерализации или ограничения ПИИ включают различные меры, в том числе правительства сталкиваются с необходимостью защитить отечественные отрасли и компании во времена финансового кризиса или препятствовать, ограничивать внешние иностранные инвестиции, чтобы сохранить занятость в стране.

✓ Содействие инвестициям включает меры – повышение прозрачности, упрощение законодательства, вплоть до подхода «универсальный магазин», т.е. все услуги в одном месте. И наконец, третье направление, это создание специализированных агентств по продвижению инвестиций (АПИ).

✓ Специальные экономические зоны (СЭЗ). В отчете экспертов ООН используется следующее определение: СЭЗ - это район, земля, арендуемая для инвесторов, в рамках которой действуют исключительные правила ведения бизнеса. Налоговые льготы, отмена пошлин, арендной платы и другие стимулы делают такие зоны привлекательными для инвесторов.

✓ «Инвестиционный скрининг» предполагает ограничение инвестиций от определенных инвесторов в определенные отрасли и/или компании в целях национальной безопасности и более широкие национальные интересы, включая защиту стратегических отраслей, критически важной инфраструктуры и ключевых технологий.

✓ Требования к эффективности предполагают требования к инвесторам для получения инвестиционных преференций в промышленности. Например, как минимальный размер инвестиций, вклад в исследования и разработки, трансфер технологий или их

обновление, создание рабочих мест в регионе и т.д.

В целом, рассматривая вышеприведенные группы мер, можно отметить, что к механизмам стимулирования ИП можно отнести - инвестиционные стимулы, СЭЗ, а содействие инвестициям логично разделить на две групп – АПИ и упрощение законодательства. При этом, упрощение законодательства можно отнести к мерам, относящимся к инвестиционному климату, а не к механизмам ИП, т.к. упрощение законодательства - это мера, которая носит ограниченный характер.

Другой подход к механизмам повышения ИП рассмотрен в работе экспертов американского Центра по стратегическим исследованиям по привлечению инвестиций в странах с переходной и «хрупкой» экономикой. Они выделяют 4 группы барьеров инвестиций в «хрупкие» страны, которые группируются в три следующих уровня – страновой, секторальный (отраслевой) и уровень компаний (см. таблицу 1).

Анализируя предложенные ими меры можно выделить следующие: привлечение консультантов, снижение протекций и «смешанное финансирование» [3]. Под «смешанным финансированием» (Blended Finance) понимается подход к финансированию развития, в котором используется «стратегическое использование финансов для развития (т.е. госсредств) и благотворительных фондов для мобилизации потоков частного капитала на развивающиеся и пограничные рынки [4]».

Другим, достаточно распространенным механизмом стимулирования ИП, выступает механизм государственно-частного партнерства (ГЧП). Он понимается как «...отношения разделения риска между государственным и частным секторами, основанные на общем стремлении достичь желаемых результатов государственной политики» [5]. Данный механизм включает 8 вариантов - от покупки гособлигаций частными инвесторами (пассивные

частные инвестиции) до пассивного участия государства в виде «привлечения государственных средств к частным операциям с помощью грантов, инвестиций в акционерный капитал,

займов или гарантий, предлагаемых рядом государственных или международных учреждений, таких как Международная финансовая корпорация [6]».

Таблица 1 - Обновленная структура привлечения инвестиций 2019 г.

Системные недостатки			Барьеры для инвестиций в итоге	
Страновой уровень	Секторальный уровень	Уровень фирмы	Проблемы макро-уровня	Недостаток квазигосударственных товаров, ухудшенных неоптимальной политикой и юридическими барьерами, осложняющих бизнес-среду и пугающие инвесторов: <ul style="list-style-type: none"> ✓ недостаток физической инфраструктуры (транспорт, информационно-коммуникационные технологии, энергия, вода) ✓ недостаток мягкой инфраструктуры (образованная рабочая сила) ✓ плохая среда для ведения бизнеса
			Недостаток капитала для риск / прибыль	Неопределенность, ограниченная ликвидность и возврат инвестиций в данных странах затрудняют оправдание инвестиций и снижение рисков: <ul style="list-style-type: none"> ✓ высоко воспринимаемые риски могут воспрепятствовать выгодным сделкам ✓ подлинные ограничения могут означать, что профиль риск / доходность меньше, чем на развитых рынках
			Транзакционные издержки	Недостаток экспертизы, пропускной способности и/или географического присутствия мешает сторонам преодолеть недостаток информации и инициирования, управления и завершения процесса сделки: <ul style="list-style-type: none"> ✓ инвесторы сталкиваются с вызовами, ведущими переговоры со спонсорами и структурирования сделок ✓ предприниматели сталкиваются с вызовами, связанными с источниками капитала, ценностью и условиями соглашений
			Информационная асимметрия	Недостаток доверия, опыта и/или другой дисбаланс информации, потенциально ухудшенные слабыми правами собственности и исполнения контрактов: <ul style="list-style-type: none"> ✓ недостаток знаний инвесторами характеристик и участников рынка предполагает их значительную слабость ✓ предпринимательская слабость в опыте сделок и знаниях стандартов рынка и страха его использования.

Примечание: составлено автором по данным [3]

Рассматривая другие механизмы стимулирования ИП можно отметить приватизацию государственных организаций. Речь идет о продаже государственных учреждений частным

инвесторам с обязательством сохранить его профиль или без обязательств. Данный механизм используется для повышения доли частного сектора, а например, в Саудовской Аравии предполагается

приватизация всех государственных медучреждений до 2030 года. [7]. Также отмечается такой механизм, как запуск программ франчайзинга. Данный механизм позволяет привлекать частные инвестиции для развития различных видов услуг и производства, в том числе и для медицинских [8].

И наконец, необходимо отметить такой механизм стимулирования ИП, как возможность привлечения средств через фондовый рынок, выход на IPO (Initial Public Offering – первичное публичное размещение акций на бирже). Он позволяет сделать активы компании очень ликвидными для акционеров и менеджмента, и привлекать огромные

средства практически со всего мира для своего развития. Так, стоимость акций на мировом фондовом рынке по итогам 2019 года оценивается специалистами в более чем \$85 трлн. [9]. Данный механизм достаточно активно используется и в медицинских услугах [10].

Таким образом, можно выделить следующие 9 механизмов стимулирования ИП (см. рис. 1). В ходе анализа нами было отмечено, что из 9 механизмов ИП 8 используются для стимулирования инвестиций в оказание медицинских услуг. В случае же с использованием СЭЗ данных примеров идентифицировано в литературе не было.

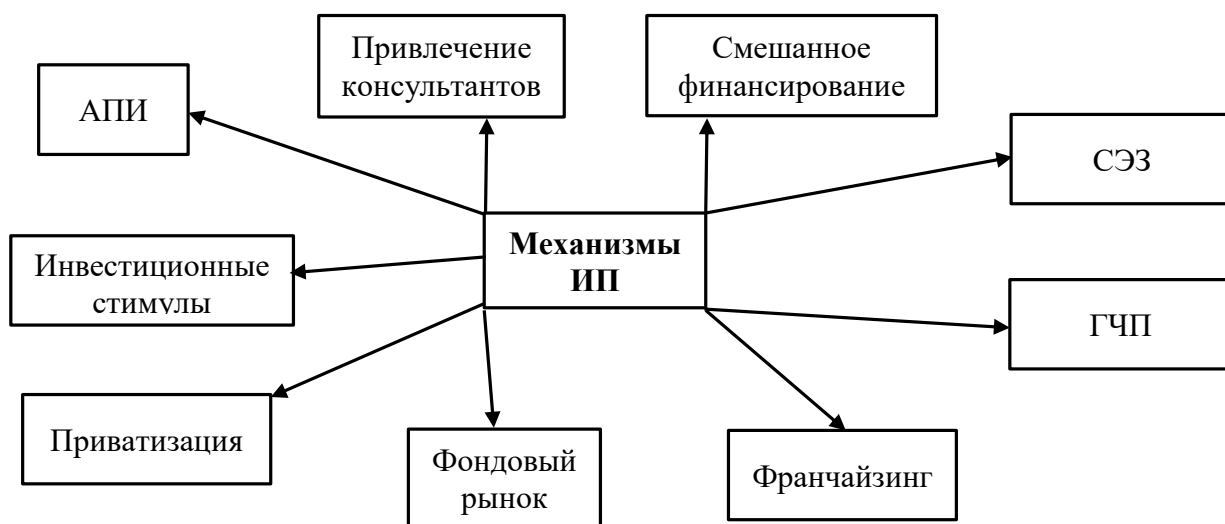


Рисунок 1 - Механизмы стимулирования инвестиционной привлекательности

Примечание: составлено автором

Вместе с тем, очевидно, что механизм СЭЗ ориентирован на промышленное производство и более интересен для таких сегментов инвестиций в сферу здравоохранения, как производство лекарственных препаратов, расходных материалов или медицинского оборудования. Как отмечают эксперты АСЕАН и ООН в обзоре ПИИ в регионе

АСЕАН за 2019 год, первыми из ключевых мотивирующих факторов для таких сегментов здравоохранения, как фармацевтика и медоборудование, устройства указаны низкие производственные расходы, что в значительной степени обеспечивают СЭЗ-ы (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Мотивация прямых иностранных инвестиций в здравоохранение стран АСЕАН

Сегменты	Ключевые мотивирующие факторы
Госпитали	<ul style="list-style-type: none"> ✓ рыночные факторы: размер рынка, рост спроса и доходов потребителей, перспективы роста ✓ преимущества международного владения ✓ стратегические инвестиции и возможности в растущий регион ✓ диверсификация рынков и доходов от инвестиций ✓ структура населения принимающей страны, демография и преимущества регуляторной среды
Фармацевтика	<ul style="list-style-type: none"> ✓ соображения низких производственных расходов ✓ рыночные факторы ✓ укрепление регионального присутствия и интеграция цепочки создания стоимости ✓ преимущественные условия для контрактов производства и инвестирования ✓ наращивание производственных мощностей, начало исследований и разработок, проведение более интегрированных операций
Медоборудование и устройства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ низкая стоимость производства ✓ рыночные факторы ✓ реинвестирование для экспансии и интегрированных операций ✓ наращивание регионального присутствия ✓ начало работ по исследованиям и разработкам
Медстрахование	<ul style="list-style-type: none"> ✓ рыночные факторы ✓ спрос на качественные и эффективные услуги ✓ рост потребителей из среднего класса и рост общества, заботящегося о своем здоровье ✓ потребность быть на растущем рынке
Стартапы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ рыночные факторы ✓ поддерживающая и удобная экосистема поддержки стартапов, включая господдержку ✓ доступ к финансированию, венчурному и частным фондам ✓ возможности бизнес и региональной масштабируемости
Услуги ИТ и по менеджменту бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ценовые факторы ✓ языковые и ИТ навыки, доступ к подготовленным работникам ✓ рыночные факторы: обслуживание клиентов в АСЕАН и по всему миру ✓ привлекательность принимающей страны и инвестиционной политики

Примечание: составлено автором по данным [11]

В целом, можно отметить, что рост здоровья населения существенно влияет на экономический рост через производительность, образование, инвестиции в физический капитал и повышение доли занятых в структуре населения. В части ИП проведенный широкий анализ механизмов стимулирования инвестиций, которые носят многообразный характер, по

сравнению с мерами, что определяет гораздо больший потенциал действия механизмов по сравнению с мерами, позволил выявить 9 механизмов стимулирования ИП: Инвестиционные стимулы, АПИ, СЭЗ, Привлечение консультантов, Смешанное финансирование, ГЧП, Франчайзинг, Фондовый рынок и Приватизация. Стоит отметить, что 8 из них используются для

стимулирования инвестиций в оказание медицинских услуг, а СЭЗ для Фармацевтики, Медоборудования и устройств.

Источники:

1. Economic growth and health: direct impact or reverse causation?, Rivera B., Curais L., Applied Economics Letters, 1999; 6 (11): 761-4.
2. World Investment Report 2018, под руководством J.X. Zhan, Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD)
3. Investment Facilitation Revisited, D.F. Runde, J. Cusack, M. Tilleard, Center for Strategic and International Studies (CSIS), сентябрь 2019 г.
4. A How-To Guide for Blended Finance, R. Samans, E. Solheim, ВЭФ, ОЭСР, сентябрь 2015 г.
5. Investing in hospitals of the future, B. Rechel, S. Wright, N. Edwards, B. Dowdeswell, M. McKee, The European Observatory on Health Systems and Policies, European Observatory on Health Systems and Policies, 2009 г., с. 128
6. Private finance initiative – a good deal for the public purse or a drain on future generations? Ball R., Heafy M., King D., 2000 г., Policy Press, https://www.ucl.ac.uk/dpuprojects/drivers_urb_change/urb_infrastructure/pdf_public_private_services/UNDP_PPPUE_Joint%20Venture_2.pdf
7. SAUDI ARABIA LAUNCHES HEALTHCARE PRIVATISATION PROGRAMME, 21.02.2018 г., <https://www.imtj.com/news/saudi-arabia-launches-healthcare-privatisation-programme/>
8. Is franchising in health care valuable? A systematic review, K.J. Nijmeijer, I.N. Fabbriotti, R. Huijsman, Health Policy and Planning 2014 г., №29, с. 171.
9. Год покупок. Мировой рынок акций стал дороже на \$17 трлн, И. Сангалова, 25.12.2019 г., <https://quote.rbc.ru/news/article/5e024b8e9a7947104c778f6a>
10. БУМ МЕДИЦИНСКИХ IPO В США, Ж. Жакупова, Журнал «Улагатты медицина», №5 (7) ноябрь-декабрь 2014 г.
11. ASEAN Investment Report 2019 – FDI in Services: Focus on Health Care, Chapter 3 Foreign Investments and MNEs in the Health Care Industry in ASEAN, 3.3.4. Determinants and motivations, с. 119, The ASEAN Secretariat, UNCTAD, https://unctad.org/system/files/official-document/unctad_asean_air2019d1.pdf

Токежанов Б.Т.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

Макиш С.Б.
д.э.н., профессор
Евразийский Национальный Университет им.Л.Н. Гумилева

ОХВАТ НАСЕЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Ключевые слова: здравоохранение, медицинское страхование, ОСМС, охват населения, финансирование ГОБМП, финансирование ОСМС, льготная категория.

Внедрение обязательного социального медицинского страхования (далее – ОСМС) было продиктовано необходимостью диверсификации источников финансирования здравоохранения, повышения доступности медицинской помощи и ее качества.

Система ОСМС построена на солидарной ответственности государства, работодателя и граждан за реализацию права граждан на охрану здоровья.

Система здравоохранения, основанная на принципах социального страхования, характеризуется в первую очередь наличием ОСМС всего населения при определенном участии государства. Государство здесь играет роль гаранта в удовлетворении общественно необходимых потребностей [1].

В рамках внедрения реформы в Республике Казахстан сформирована трехуровневая система медицинского обеспечения.

Первый уровень системы – гарантированный объем бесплатной медицинской помощи (далее – ГОБМП) направлен на оказание медицинской помощи **бесплатно для всех граждан** Республики Казахстан, кандасам и постоянно-проживающим иностранцам, тем самым обеспечивая первичные услуги здравоохранения и услуги при наиболее тяжелых заболеваниях (*первичная медико-санитарная помощь (далее – ПМСП); скорая помощь, санитарная авиация и экстренная стационарная помощь; полный спектр медицинской помощи при социально*

значимых заболеваниях и основных хронических заболеваниях, включая лекарственное обеспечение). В 2021 году финансирование ГОБМП составляет 1 111,7 млрд. тенге или 61,6 % от общих расходов на медицинскую помощь (больше чем в 2020 году на 12,5%).

Второй уровень – медицинская помощь в ОСМС для **застрахованного населения** – базовый объем, который обеспечивает услуги сверх ГОБМП (*консультативная, диагностическая, экстренная и плановая стационарная помощь и бесплатное лекарственное обеспечение по широкому спектру заболеваний; стационаророзамещающая помощь, медицинская реабилитация*). В 2021 году финансирование ОСМС составляет 692,2 млрд тенге или 38,4 % от плана финансирования медицинской помощи (больше чем в 2020 году на 66%).

На третьем уровне медицинские услуги предоставляются на платной основе за счет средств граждан, добровольного медицинского страхования, дополнительная помощь отдельным категориям лиц (военнослужащим, сотрудникам специальных государственных и правоохранительных органов и др.).

Таким образом, данная система позволяет охватить население первичными и наиболее необходимыми услугами **независимо от статуса застрахованности**.

Также система ОСМС основана на принципе **обязательности уплаты**

отчислений и (или) взносов на ежемесячной основе, **равном доступе** всех застрахованных к пакету медицинских услуг, **независимо от размера взноса**, и при обращении за помощью не ограничивают в объеме и стоимости.

По состоянию 1 апреля 2021 года численность участников системы ОСМС составляет 15,8 млн человек, что составляет 84% от общей численности населения РК.

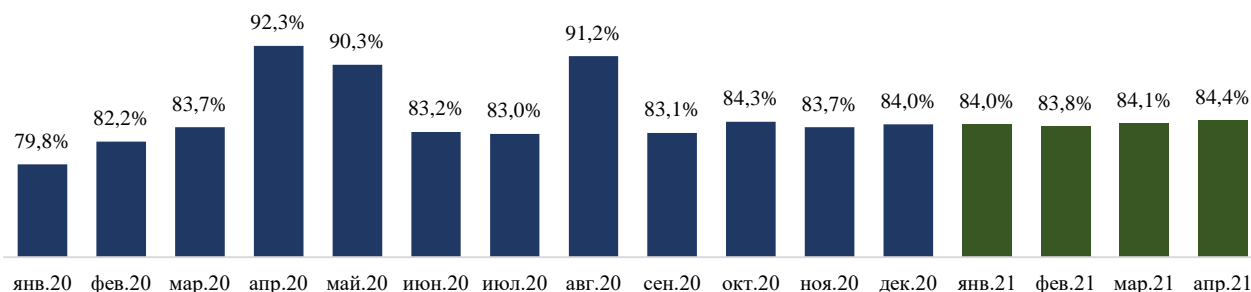


Рисунок 1 - Динамика охвата граждан в системе ОСМС в 2020-2021 гг.

По состоянию на 1 апреля 2021 года государство обеспечивает взносы в систему ОСМС за 15 льготных категорий численностью 11,14 млн человек, в том числе 175,0 тыс. безработных лиц или 38,8% от их общего числа (451,3 тыс. человек).

Таблица 1 – Информация по взносам государства в разрезе льготных категорий за I квартал 2021 года

Льготная категория	Численность
Дети	6 506 171
Лица, зарегистрированные в качестве безработных	175 047
Неработающие беременные женщины	228 025
Неработающее лицо, воспитывающее ребенка до достижения им 3 лет	677 471
Лица, находящиеся в отпусках в связи с беременностью и родами (до 3 лет)	13 775
Неработающие лица, осуществляющие уход за ребенком-инвалидом	37 350
Неработающее лицо, осуществляющее уход за инвалидом I группы с детства	10 640
Получатели пенсионных выплат, в том числе участники и инвалиды ВОВ*	2 264 477
Лица, отбывающие наказание по приговору суда	18 631
Лица, содержащиеся в следственных изоляторах	6 979
Неработающие оралманы	4 610
Многодетные матери	46 267
Инвалиды	401 042
Лица, обучающиеся по очной форме обучения	691 391
Неработающие получатели государственной адресной социальной помощи	59 276
ИТОГО	11 141 154

Численность населения по 15ти льготным категориям граждан ежемесячно актуализируется НАО «Правительство для

граждан» и представляется в Фонд медицинского страхования и Министерство здравоохранения РК.

Таблица 2 – Структура занятого населения

Показатель	Всего	Город	Село	Причина отсутствия статуса в системе ОСМС
Общая численность населения от 15-72 лет, тыс.	13 114,7	8 025,0	5 089,7	
Рабочая сила, тыс.	9 197,5	6 159,1	3 038,5	
Занятое население, тыс.	8 744,5	5 856,1	2 888,5	
Наемные работники, тыс.	6 675,6	5 417,6	1 258,0	Непостоянная занятость, сезонные работы, вхождение в льготную категорию
<i>в том числе поступления на ОСМС от работодателей</i>	<i>5 111,2</i>			
<i>временно потерявшие работу, с непостоянной занятостью</i>	<i>1 564,4</i>			
Самозанятое население, тыс.	2 069,0	438,5	1 630,5	Отсутствие регулярных платежей на ОСМС, в связи с непостоянным доходом
<i>в том числе уплачивающие взносы на ОСМС (сохраняется риск выпадения)</i>	<i>915,7</i>			
<i>не уплачивающие взносы на ОСМС</i>	<i>1 153,3</i>			
Безработные (свыше 6 мес.), тыс.	451,3	303,0	150,0	
<i>в том числе получатели пособий</i>	<i>175,0</i>	<i>139,4</i>	<i>35,6</i>	Льготная категория в рамках Закона об ОСМС
<i>без выплаты пособия</i>	<i>276,3</i>	<i>161,9</i>	<i>114,4</i>	Отсутствует взносы на ОСМС от государства
Уровень безработицы в РК	4,93%	4,92%	4,94%	
Общая кол-во незастрахованных в системе ОСМС тыс.	2 956,5	1 116,0	1 840,5	

* численность незастрахованного населения состоит из временно потерявших работу, нерегулярно уплачивающих самозанятых лиц и безработного населения

В 2021 уровень безработицы в Казахстане прогнозируется в пределах **4,9%** – аналогично показателю 2020 года [2].

Вместе с тем, около 3 млн казахстанцев из числа рабочей силы не имеют подтвержденного постоянного дохода, а также социального статуса

безработных и остаются вне системы ОСМС (в том числе сельское население 1,8 млн человек).

Введение единого совокупного платежа (далее – ЕСП) для участия самозанятых лиц в системах социального обеспечения позволило актуализировать порядка 200 тысяч человек. Но в период пандемии в связи с получением государственной социальной выплаты количество плательщиков ЕСП возросло до 1,7 млн человек.

Однако, механизм платежа носит необязательный характер, что приводит к нерегулярности платежей и выпадению самозанятого населения из системы ОСМС, соответственно, и к ограничению доступа к плановой медицинской помощи в системе ОСМС, в том числе с применением высокотехнологичных услуг,

амбулаторному лекарственному обеспечению и медицинской реабилитации.

Вместе с тем, потребность в получении медицинских услуг в системе ОСМС достаточно высока. Так, расходы на оказание стационарной медицинской помощи плательщикам ЕСП в 2020 году составило 11,0 млрд тенге, что несопоставимо выше суммы поступивших платежей от данной категории лиц (1,8 млрд тенге).

Мировая практика показывает, что системы социального медицинского страхования обеспечивают всеобщий охват населения медицинской помощью. Так, например, Чешская Республика, Республика Словения, Япония и Финляндия являются странами со 100% охватом ОСМС.

Таблица 3 – Охват населения в разрезе зарубежных стран

№	Страна	Охват населения в системе обязательного медицинского страхования
1	Чешская Республика	100%
2	Республика Корея	97,2% в системе ОСМС 2,8 % защищены программой медицинской помощи
3	Литовская Республика	98,7
4	Республика Польша	92,9%
5	Федеративная Республика Германия	85% ОСМС 11% частное страхование 4% охвачено государственными схемами для конкретных секторов (например, для военных)
6	Эстония	95%
7	Республика Словения	100%
8	Турецкая Республика	98,5 %
9	Нидерланды	99,9%
10	Словацкая Республика	Более 96%
11	Венгрия	94%
12	Япония	100%
13	Республика Хорватия	более 99,7%
14	Австрия	99,9%
15	Королевство Бельгия	98,7%
16	Румыния	89%
17	Финляндия	100%

Основным принципом здравоохранения является всеобщий охват населения медицинской помощью и доступности медицинских услуг, что и

определяет основное направление обязательного социального медицинского страхования [3,4].

При этом, как показано в таблице 3 по охвату медицинским страхованием, есть страны с охватом населения от 85% до 99,9%. Соответственно, ими предусматриваются отдельные программы для поддержки «незастрахованного» населения. Например, в Республике Корея 97,2% в системе ОСМС, а остальные 2,8 % защищены государственной программой медицинской помощи.

Вместе с тем, как показывает международный опыт взносы и отчисления за медицинское страхование проводится на ежемесячной основе [4]. К примеру:

в Республике Корея взносы сотрудников основаны на валовой заработной плате, т.е. **ежемесячный взнос** состоит из среднемесячной заработной платы и ставки взноса, а также учитывается продолжительность рабочего периода в течение года. Взносы самозанятых рассчитываются не только на основе дохода, но и на основе домашнего имущества застрахованных лиц;

в Нидерландах взносы работодателя, зависящие от дохода, в соответствии с Законом о медицинском страховании собираются налоговой службой, которая **взимает взнос из заработной платы** человека вместе с налогами на заработную плату;

в Словацкой Республике система ОМС финансируется за счет сочетания взносов экономически активного населения и государственных взносов от имени застрахованного государства. Например, работники платят **14% своего ежемесячного брутто-дохода** в качестве обязательного страхового взноса. Из этого процента работники платят 4%, а работодатели - 10%;

в Греции также Фонды индивидуального медицинского страхования собирают **ежемесячные взносы** в ОМС с работодателей и работников, с самозанятых лиц и с лиц, не имеющих налогооблагаемого дохода, которые не застрахованы государством. Взносы по закону установлены в размере 13,5% от ежемесячной заработной платы до вычета налогов (база взносов), при этом

работники платят 4,5%, а работодатели - 9,0%.

Также, говоря о задолженности и применении санкций в медицинском страховании, можно отметить о том, что система применения мер пресечения неуплаты взносов и отчислений, а также приобретения статуса «застрахованности», практически аналогичен с зарубежными странами со схожей системой медицинского страхования.

Например, в Нидерландах, хоть и базовое медицинское страхование является обязательным, не каждый гражданин застрахован. Национальный институт здравоохранения получает отчет от SVB (банка социального страхования) каждый месяц и таким образом отслеживают незастрахованных и «неплательщиков». В случае обнаружения незастрахованных, к ним направляется письмо с просьбой приобрести данный статус.

С этого момента у них есть три месяца. Если по истечении трех месяцев у человека все еще нет страхового полиса, взимается штраф в размере 352 евро. Еще через три месяца взимается штраф в размере 352 евро. Если человек все же не приобретет страховку, Национальный институт здравоохранения приобретет план от имени незастрахованного на срок 12 месяцев. Законно установленный страховой взнос (122,33 евро в месяц) должен вычитаться из дохода незастрахованного лица либо непосредственно работодателем, либо Агентством социального обеспечения.

По случаю с «неплательщиками», также после шести месяцев неуплаты неплательщики регистрируются в Национальном институте здравоохранения, который взимает так называемую «административную премию» в размере около 153 евро (130% от стандартной премии). Этот взнос вычитается непосредственно из дохода работодателем или агентством социального обеспечения. Он взимается ежемесячно до тех пор, пока неплательщик не выплатит страховщику все долги.

Мировая практика показывает, что в первую очередь системы социального

медицинского страхования направлены на обеспечение медицинской помощью всего населения **за счет всего общего охвата.**

Это достигается путем использования различных механизмов, в том числе:

- разработка программ государственной поддержки для самозанятого населения;

- целевой взнос государство за все население;

- внесение изменений в системе налогообложения в части самозанятого населения;

- совершенствования механизмов по идентификации и актуализации самозанятого населения.

Источники:

1. Материалы из сайта <http://fms.kz>
2. Данные из Бюро национальной статистики АСПиР РК, 2020 г.
3. Александр С. Прекер и Джон К.Лангенбруннер. Расходовать разумно. Приобретение услуг здравоохранения для бедных //Издательство Весь Мир, Москва, 2008, сс.63-77, 157-171.
4. Joseph Kutzin, Sheryl Cashin, Melitta Jakob и др. Реформы финансирования здравоохранения. Опыт стран с переходной экономикой. // Европейская обсерватория по системам и политике здравоохранения, 2011 г., сс.93-123.

Шалкенов Ж.К.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

Исахова П.Б.
д.э.н., профессор
Алматы Менеджмент Университет

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СЛУЖБ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Ключевые слова: государственный внутренний аудит, этапы развития, бюджетирование, ориентированное на результат, Модель зрелости возможностей, служба внутреннего аудита государственного сектора.

Одним из важнейших шагов в развитии государственного аудита и, в целом, системы государственного финансового контроля в условиях перехода к бюджетированию, ориентированному на результат (далее БОР) в Республике Казахстан, стало принятие в ноябре 2015 года закона «О государственном аудите и финансовом контроле» [1]. Принятие данного Закона юридически оформило создание системы внутреннего аудита в нашей стране. При планировании создания службы внутреннего аудита (далее СВА), согласно Указа Президента РК от 3.09.2013 г. № 634 «Об утверждении Концепции внедрения государственного аудита в Республике Казахстан», были предусмотрены 2 этапа [2]. На первом этапе в течении 2013-2014 годов планировалось создание законодательной и методологической базы государственного аудита и ее совершенствование по действующей системе государственного финансового контроля. На втором этапе в период с 2015-2017 годы планировалось становление системы государственного аудита, включающей 5 элементов:

- *создание уполномоченного Правительством РК органа по внутреннему государственному аудиту;*
- *наделение органов внешнего государственного финансового контроля*

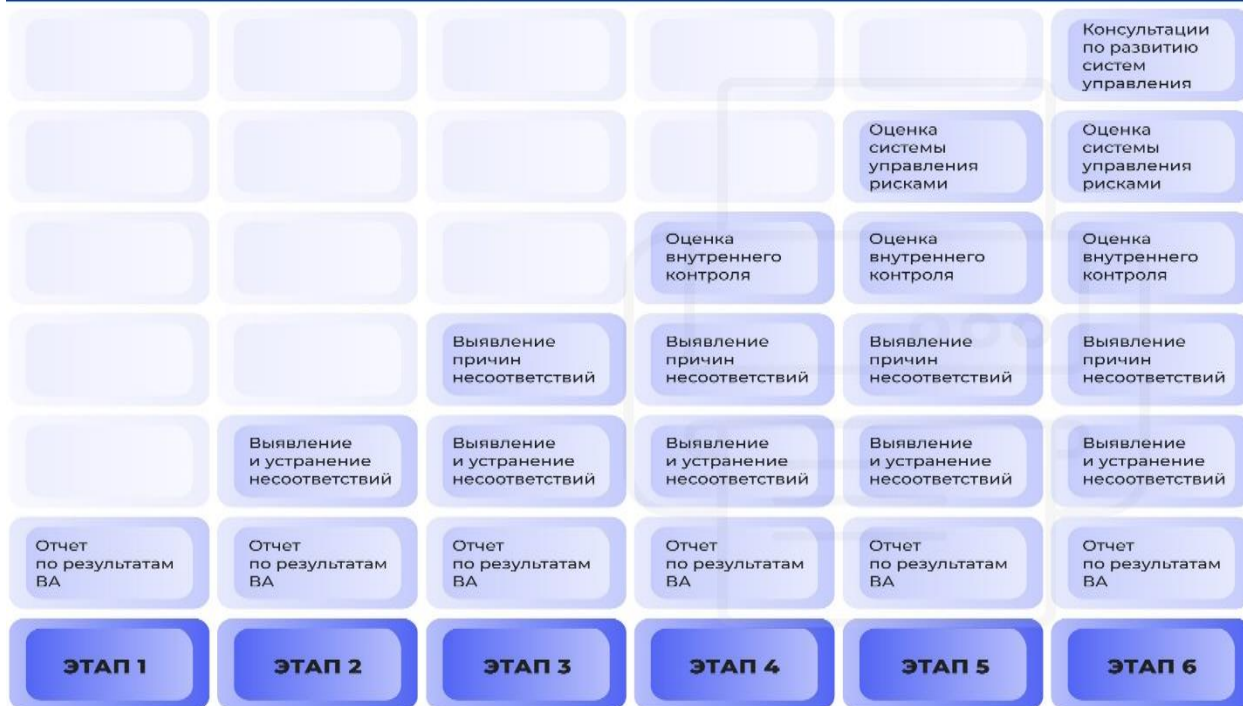
функциями внешнего государственного аудита;

- *интегрирование единой информационной системы органов государственного аудита и государственного финансового контроля с системой «электронного правительства» и информационными базами других государственных органов;*
- *создание служб внутреннего аудита в центральных государственных органах и аппаратах акимов регионов;*
- *внедрение системы сертификации государственных аудиторов.*

Вместе с тем, очевидно, что СВА это организм и в зависимости от внешних и/или внутренних условий, СВА как организация имеет свои этапы развития. Кроме того, понимание текущего этапа развития и критериев отнесения к следующему уровню помогает четче определить направление и путь развития СВА, для максимизации пользы обществу и государству.

Рассматривая подходы к выделению этапов развития СВА, можно отметить подход, предложенный экспертом премии Правительства РФ в области качества, члена российской Ассоциации «Институт внутренних аудиторов» Е. Горчаковой (см. рис. 1). Она выделяет 6 этапов зрелости СВА по мере роста количества и сложности выполняемых функций.

Рис. 1. Этапы зрелости внутреннего аудита



Источник: [3]

Если на 1 этапе речь идет о нормативном обеспечении аудита в соответствии с требованиями стандартов по внутреннему аудиту - ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента», то к 6 уровню перечень функций расширяется до 6. В частности, он включает в себя – выявление и устранение несоответствий и их причин, оценку внутреннего контроля, оценку системы управления рисками (далее СУР) и консультации по развитию систем управления.

Однако, наряду с безусловной логичностью определения уровня зрелости организации в зависимости от количества и сложности выполняемых функций, можно отметить его определенную однобокость. В частности, не затрагиваются вопросы собственно менеджмента СВА как организации – уровень управления кадрами, оценки деятельности и т.д. В этой связи, более широкий подход к оценке и определению этапов зрелости СВА представлен на основе Модели зрелости возможностей (СММ - Capability Maturity Model – далее МЗВ), разработанной Университетом Карнеги-Меллон в 1987 г. [4]. Данная Модель для СВА используется

с начала 2000-х годов и приводится в качестве базовой в последнем 7 издании в учебнике по внутреннему аудиту, названному в честь одного из классиков - Л.Б Сойера - «Внутренний аудит по Сойеру. Сохранение и повышение стоимости организации» [5, с. 48]. Стоит отметить, что первая МЗВ СВА разработана для СВА государственного сектора в 2009 г. [5, с. 51].

Рассматривая МЗВ для СВА государственного сектора, представленного Институтом внутренних аудиторов Северной Америки, можно отметить, что согласно данной модели выделяются 5 уровней развития СВА (см. таблицу 1):

- Начальный
- Повторяемый
- Определенный
- Управляемый
- Оптимизирующий

Если на начальном уровне СВА представлена одним или несколькими аудиторами, которые являются сотрудниками какого-то подразделения и выполняющих отдельные поручения руководства, то на высшем – Оптимизирующем уровне - СВА

признается ключевым агентом перемен в организации за счет глубоких экспертных знаний «со специфической деловой проницательностью», использующим передовые техники и технологии, постоянное улучшение планирования, публично представляющее результаты эффективности своей работы и т.д.

Каждый уровень характеризуется по 6 группам составляющих:

- ✓ Услуги, продукты и роль ВА
- ✓ Управление людьми
- ✓ Профессиональная практика (деятельность)
- ✓ Управление эффективностью деятельности и подотчетность
- ✓ Организационные отношения и культура

✓ Структура корпоративного управления (среда)

При этом, эксперты исследовательского подразделения (Research Foundation) The Institute of Internal Auditors отмечают, что первые 4 элемента (Услуги, продукты и роль ВА, Управление людьми, Профессиональная практика (деятельность) и Управление эффективностью деятельности и подотчетность) относятся собственно к менеджменту и уровню бизнес-процессов СВА [7, с. 10]. Последние два элемента - организационные отношения и культура, и структура корпоративного управления – относятся к отношениям СВА с собственно организацией, которую она обслуживает и внутренней, и внешней средой.

Таблица 1. Модель зрелости деятельности службы внутреннего аудита государственного сектора

Уровень / Компоненты	Услуги, продукты и роль ВА	Управление людьми	Профессиональная практика (деятельность)	Управление эффективностью деятельности и подотчетность	Организационные отношения и культура	Структура корпоративного управления (среда)
Уровень 5 – Оптимизирующий	ВА признается ключевым агентом перемен	Участие руководства в работе профессиональных организаций Прогноз рабочей силы в соответствии с планом аудитов	Постоянное совершенствование профессиональной практики Стратегическое планирование ВА	Публичная отчетность по эффективности СВА	Эффективные и продолжающиеся отношения	Независимость, полномочия и авторитет СВА
Уровень 4 – Управляемый	Обеспечение общих гарантий в отношении корпоративного управления, управления рисками и контроля	ВА способствует развитию менеджмента СВА оказывает поддержку профессиональным организациям План рабочей силы в соответствии с планом аудитов	Стратегия ВА усиливает управление рисками в организации	Интеграция количественных и качественных показателей эффективности	Руководитель ВА консультирует и оказывает влияние на руководство высшего звена	Независимый надзор за работой СВА Руководитель ВА подотчетен высшему руководству
Уровень 3 – Определенный	Услуги по консультированию Аудит эффективности / соотношения цены и качества всех бизнес-процессов	Построение команд и компетентности Профессиональный квалифицированный штат Координация рабочей силы	Структура управления качеством (т.е. прописанные процедуры и стандарты) План аудитов на основе рисков	Показатели эффективности деятельности Информация о затратах Отчеты по управлению ВА	Координация деятельности с другими обзорными группами Неотъемлемая составная часть управленческой команды	Надзор за работой СВА со стороны менеджмента Механизм финансирования ВА

Уровень 2 – Повторяемый	Комплаенс-проверка	Индивидуальное профессиональное развитие Подготовленные специалисты определяются и нанимаются	Структура профессиональных практик и процессов План аудита основывается на приоритетах владельцев / менеджмента	Операционный бюджет ВА Бизнес-план ВА	Управление в рамках деятельности ВА	Полный доступ к информации, активам и сотрудникам организации Установлены отношения подотчетности
Уровень 1 - Начальный	Ситуативный и неструктурированный; изолированные, отдельные задания или проверки документов и транзакций на предмет правильности и соответствия требованиям; результаты зависят от квалификации конкретных лиц, занимающих должность; отсутствие специфических профессиональных практик, кроме тех, которые предусмотрены профессиональными ассоциациями; финансирование утверждается менеджментом по мере необходимости; отсутствие инфраструктуры; внутренние аудиторы, вероятно, входят в состав более крупной организационной единицы; возможности не определены, поэтому отсутствуют конкретные области ключевых процессов.					
Источник: [6]						

Для адекватного определения текущего уровня развития СВА авторы Учебника рекомендуют начинать с продуктов, предоставляемых СВА, а затем уже оценивать ситуацию по другим составляющим Модели как сотрудники, практика и т.д. [5, с. 53]. При этом, например, если руководители СВА указывают, что они оказывают услуги по консультированию, что соответствует Уровню 3, а Управление людьми - на более низком уровне, то на самом деле СВА не оказывает или не способна устойчиво и качественно оказывать данные услуги. Не

структурированная работа по обучению персонала, планирования работы и т.д. определяют высокий уровень колебаний в качестве работ и несут большие риски их некачественного выполнения.

В целом четкое понимание текущего уровня развития позволяет определить реально достижимые цели в развитии организации, поскольку в работе СВА очень большое значение имеет доверие к результатам ее работы и, чтобы его не потерять, важно четко понимать свое текущее состояние и имеющиеся возможности.

Источники

1. «О государственном аудите и финансовом контроле», Закон РК от 12.11.2015 года № 392-V ЗРК, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000392#z0>
2. «Об утверждении Концепции внедрения государственного аудита в РК», Указ Президента РК от 3.09.2013 г. №634, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1300000634>
3. Аудит аудиту рознь. О пользе внутреннего аудита и этапах его зрелости., Е Горчакова, 28.10.2019 г., <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/audit-audit-rozn/>
4. Capability Maturity Model, Wikipedia, дата обращения 24.03.2021 г., https://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model
5. Внутренний аудит по Сойеру. Сохранение и повышение стоимости организации, 7-е издание, Д. Клейтон, К Риддл и др., Internal Audit Foundation, перевод на русский Ассоциацией "Институт внутренних аудиторов", августе 2019 г., с. 48.
6. Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, The Institute of Internal Auditors North America, <https://na.theiia.org/iia/f/pages/internal-audit-capability-model-for-the-public-sector.aspx>
7. Internal Audit Capability Model (IA-CM) For the Public Sector, 28.01.2016 г., The Institute of Internal Auditors. Research Foundation

2
РАЗДЕЛ

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

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО И КАЧЕСТВЕННОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Ключевые слова: управление проектом, методы исследования, эффективность, управление сроками, управление качеством

Согласно оценкам ведущих международных аналитических центров, в настоящее время примерно две трети всего объема научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ и проектов в сегменте разведки и добычи нефти реализуется специализированными научно-исследовательскими проектными институтами (НИПИ), которые функционируют в качестве специализированных подразделений ведущих нефтяных компаний мира. Создание таких институтов явилось закономерным результатом, с одной стороны, консолидации самого рыночного спроса на проектные услуги в сфере разведки и добычи нефти, с другой, - изменений в стратегических подходах крупного нефтедобывающего бизнеса к решению проблем, связанных с проведением достаточно дорогостоящих научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ в отрасли.

Отсюда, вполне закономерным можно считать создание в 2015 году, в рамках Национальной Компании «КазМунайГаз» (НК КМГ) своего НИПИ («КазМунайГаз Инжиниринг») для проведения в отрасли научно-исследовательских и проектно-изыскательских работ и проектов. Как показала практика, создание данного института позволило руководству НК КМГ снять с «повестки дня», рассмотрение «затратных» и часто «проблемных», - как это имело место раньше, - в

организационном плане тем, связанных с привлечением сторонних подрядных организаций. Достаточно отметить, что в настоящее время научно-технические услуги, предоставляемые «КазМунайГаз Инжиниринг» (с двумя региональными филиалами: «КазНИПИ» – в г. Актау и «Каспиймунайгаз» – в г. Атырау), оказываются на «безубыточной» для самой НК КМГ и её «дочек» основе, поскольку действует способ закупа из «одного источника», а сами договоры на оказание услуг реализуются на долгосрочной основе в форме специальных заказ-нарядов. В целом, силами своего, - «казахстанского НИПИ» и его филиалов в течение года выполняется около 200 проектов по различным направлениям деятельности нефтедобывающих компаний РК.

Поскольку одной из главных тенденций развития нефтедобывающей отрасли РК является истощение разрабатываемых месторождений и рост доли трудноизвлекаемых запасов, а спрос на новые технологические решения, связанные с обустройством и разработкой месторождений будет достаточно высоким, так же как и высокими будут требования к качеству разработки и управлению такими проектами, анализ тех или иных проблем повышения качества проектного управления в сфере нефтедобывающей отрасли, - ключевой для экономики РК, будет актуальной темой для проведения специальных научных исследований. Учет

данного обстоятельства predeterminedил выбор темы данного исследования.

Целью настоящего исследования является разработка комплекса методических рекомендаций по повышению эффективности управления осуществляемыми НИПИ инжиниринговыми проектами в сегменте разведки и добычи нефти в РК.

Задачи исследования: 1) на основе использования базовой научной методологии проектного управления провести комплексный анализ текущей ситуации в сфере проектного управления в КазНИПИ и дать оценку разрабатываемых и принимаемых управленческих решений в данной области; 2) выявить внешние и внутренние факторы, которые обуславливают возникновение в организации наиболее значимых проблем с обеспечением требуемого качества выполняемых проектных работ и соблюдением установленных сроков для их выполнения; 3) изучить и проанализировать передовой опыт зарубежных и отечественных НИПИ в части управления проектами и провести SWOT анализ данной сферы деятельности КазНИПИ; 4) провести анализ существующих в передовой международной практике

методологических подходов к управлению проектами в сфере разведки и добычи нефти и на этой основе обосновать приемлемую для КазНИПИ организационную концепцию управления такими проектами.

Для начала, нам необходимо определиться, что означает термин «Проект», «Система управления проектом». Проект – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам [1]. Под данным определением сходятся все международные стандарты.

В статье, под проектом будем подразумевать комплекс мероприятий, направленных для получения определенного продукта, в нашем случае – отчета, который имеет временные рамки, должен быть выполнен качественно и имеет людские, программно-аппаратные, финансовые ресурсы и т.д. И так, проект имеет три основных параметра: срок, качество и стоимость, и именно они составляют основу системы управления проектами на предприятиях.

Таблица 1 – Основные направления, используемые в управлении проектами КазНИПИ

Направления	Перечень работ
Управление сроками	– разработка графика – промежуточные отчеты – ведение работ в соответствии с законодательством РК
Управление стоимостью	– расчет стоимости проекта – бюджетирование проекта – контроль расходов, корректировка стоимости
Управление ресурсами	– оценка и распределение людских ресурсов – управление программно-аппаратными ресурсами – определение вспомогательных ресурсов, в случае отставания проекта
Управление качеством, рисками	– методическая база – норма контроль – экспертиза (внутренняя и внешняя) – оценка рисков
Управление знаниями	– база данных – инструкции – база контактов
Примечание: составлено автором на основании источников [Ошибка! Источник ссылки не найден., 2]	

По международным стандартам ISO, Prince, PMBOK, а также по трудам Стивен К. Роллинз, Новикова Д.А., Джеральд И. Кендалл, управление проектами тесно связано со сроками, качеством, стоимостью, IT, взаимодействием, знаниями, закупками и рисками.

По нашему мнению, некоторые из этих направлений могут быть объединены между собой. В таблице 1 представлены основные направления, которые могут использоваться при управлении проектами в КазНИПИ.

Как видно из представленной таблицы, управление проектами объединяет значительные ресурсы, методы и знания. При этом, практически все проекты КазНИПИ имеют существенные отличия друг от друга, так как охватывают различные направления нефтегазодобычи. Еще одним фактором является то, что 80 % проектов регулируются законодательством РК, и порой экономическая выгода проекта

не всегда может быть на первом месте. Проект может быть нацелен на производственную безопасность, защиту окружающей среды и т.д.

Нами был проведен анализ выполненных проектов за 2015-2019г.г., по результатам которого все проекты можно разделить на следующие группы:

- Инженерное сопровождение разработки месторождений;
- Комплексные работы по проектированию;
- Обширный комплекс лабораторных исследований;
- Борьба с осложнениями в нефтедобыче.

Изучив исследования С. Анисимова, Г. Керцнера [2,3] нами были определены ключевые принципы проектного управления (рис 1), которые необходимо соблюдать при управлении проектами в КазНИПИ.

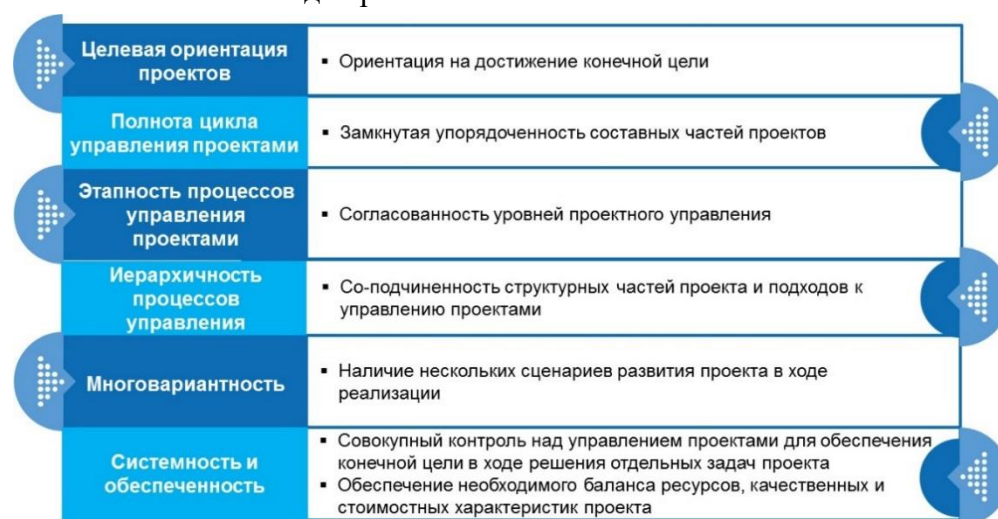


Рисунок 1 – Принципы управления проектами КазНИПИ

Примечание: разработано автором

По мнению Тейт К., Д. Королева и Е. Анисимова есть еще и вторая составляющая методики управления проектами – выделение отдельных фаз проекта. Их принято называть жизненным циклом проекта [2]. Изучив труды В.Д.Шапиро и И.И. Мазур, мы пришли к выводу, что проектное управление имеет 3 стадии [5]:

1. идея проекта
2. формализация проекта

3. реализация проекта

В настоящее время организационная структура КазНИПИ является функциональной. В связи с этим, все проекты разрабатываются несколькими подразделениями. В соответствии с техническим заданием заказчика, разные стадии проекта могут выполняться одновременно всеми задействованными подразделениями или по принципу очередности, когда одни завершают свою

стадию и передают отчет другим для продолжения. При этом существуют некоторые проблемы свойственные исследованиям Карлинской Е.В. и Катанского В.Б. [6], когда мы получаем эффект «узкого горлышка» в одном или нескольких подразделениях. По мнению данных исследователей, есть определенные факторы, в той или иной степени влияющие на разработку проекта: конфликт интересов между подразделениями КазНИПИ; низкая вовлеченность специалистов различных подразделений; на разработку проекта выделено слишком мало времени; в ходе выполнения работ технические задания

проектов постоянно корректируются заказчиком; перегруженность сотрудников из-за большого количества проектов или малого количества штатных единиц подразделения. Существующая система управления проектами в КазНИПИ объединяет методы, методологию, персонал, программное и аппаратное обеспечение, комплекс лабораторных исследований, полевые работы, информационные технологии и т.д.

Основные составляющие системы управления проектами представлены на рисунке 2:



Рисунок – 2 Основные составляющие системы управления проектами
Примечание: разработано автором

Разрабатываемые проекты в КазНИПИ имеют высокую степень различия по технологическим направлениям, поэтому каждому проекту свойственно наличие своей методики ведения проекта. Целью системы управления проектами в КазНИПИ является оперативное управление проектами в условиях множества различных методик с привлечением персонала с нескольких смежных подразделений.

На примере одного из информационных проектов рассмотрим проект «АВАИ», внедряемый КазНИПИ в системе НК КМГ, который является 100% казахстанской разработкой. Целью данного проекта является достижение конкретных стратегических задач национальной компании посредством реализации инновационных решений в области цифровизации.

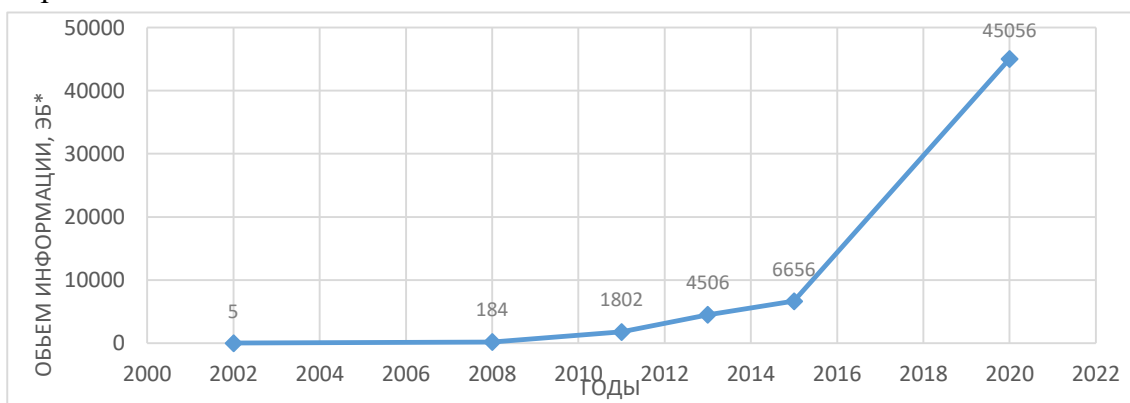


Рисунок 3 – Динамика роста информации в мире

Примечание: разработано автором

По мнению таких авторов, как Скотт Беркун, В. Богданов, А.К. Гультяева, под информационной технологией можно понимать систему методов и способов сбора, накопления, хранения, поиска, обработки, анализа, выдачи данных, информации и знаний с применением аппаратных и программных средств для обеспечения удовлетворения задач пользователей.

Если посмотреть на мировую статистику роста информации на рисунке 3, то с 2000 года объем информации вырос в 9 тысяч раз. Резкий скачок объемов информации произошел с 2015 года, когда страны и предприятия стали массово внедрять проекты цифровизации. Сейчас в мире ежегодно создается около 15 ЭБ информации (1 ЭБ=1 млн. Тб).

«АВАИ» (advanced base artificial intelligence) – полномасштабный Big Data проект с применением искусственного интеллекта для блока upstream НК КМГ. Проект предусматривает поэтапную реализацию с 2020 до 2024 года. В настоящее время разрабатывается и внедряется первый этап информационной системы. Система состоит из трех направлений: аналитика и искусственный интеллект; визуализационный центр; интеллектуальное месторождение.

КазНИПИ создает единую интегрированную информационную базу производственных, геолого-технологических данных всех нефтедобывающих компаний НК КМГ, хранящихся в одном месте и допускающих их оптимальное использование для решения широкого круга задач потенциальных пользователей системы с использованием, в том числе, современных инструментов анализа больших данных, благодаря которым в данное время визуализация и систематизация данных стали доступными и удобными для лиц, принимающих управленческие решения.

Мы разрабатываем аналитические модули различного назначения с применением искусственного интеллекта по направлениям геологии, бурения, разработки, обустройства, экономики

добывающих компаний НК КМГ. Единая интегрированная информационная система «АВАИ» позволит формировать комплексные аналитические отчеты в автоматическом режиме, а также упростить процесс визуализации информации по разным бизнес-направлениям НК КМГ.

Проведенный нами устный опрос представителей разных структурных подразделений КазНИПИ, в рамках которого было опрошено 28 специалистов (в КазНИПИ имеется 28 производственных департаментов), показал, что все проекты можно разделить на следующие виды: инженерное сопровождение разработки месторождений; комплексные работы по проектированию; обширный комплекс лабораторных исследований; техника и технологии нефтедобычи. Необходимо отметить, что все эти проекты разрабатываются с использованием информационных систем и программно-аппаратного обеспечения. Поэтому, информационные проекты в КазНИПИ имеют исключительно важную роль.

Проведенный нами анализ и имеющийся опыт показывает, что информационные проекты имеют три важных свойства, степень которых может определить эффективность проекта: готовность инфраструктуры для информационных технологий; поддержка высшего руководства; готовность персонала к изменениям.

Прежде чем начать проект, необходимо понять, какую проблему решает его внедрение и какой конечный результат мы получим. К решению можно прийти совершенно разными путями, поэтому важно понять, какой из путей наиболее оптимальный. Всесторонняя оценка планируемого проекта приведет к его эффективности при реализации.

Нами был проведен анализ и оценка имеющихся методов, а также подбор адекватных методов исследования. Для начала мы определили необходимые данные, предварительно рассмотрев множество имеющихся и накопленных за многолетнюю историю КазНИПИ, и пришли к мнению, что нам необходимы

теоретико-методологические предпосылки, гипотезы, определение основных задач исследования, методика и техника сбора и обработки информации.

Источниками данных послужили различная литература, публикации, официальная статистическая информация, отраслевые данные, открытые данные о компании, внутренняя информация о компании, мнение экспертов, эмпирические данные. Кроме этого применили методы сбора информации, такие как, анализ документов, наблюдения, фокус-группа, проверка достоверности, сравнение, структурирование по различным основаниям (время, место, процесс и др.), статистическая обработка.

При этом необходимым условием для получения информации являлось качество информации (репрезентативность, надежность, валидность), достоверность (точность), своевременность (актуальность), достаточность (полнота) и уровень детализации. Далее были использованы следующие методы анализа информации: сравнение; структурирование; статистический анализ; осреднение; ранжирование; проверка достоверности; экстраполяция.

При проведении всех вышеперечисленных работ мы столкнулись с недостаточностью материалов, со множеством различных методик, конфиденциальностью информации анализируемого предприятия, с недостоверными данными, были случаи отказа сотрудников от опроса, вследствие чего было затруднительным выбор подходящего метода анализа.

В итоге, в работе нами были применены следующие методы:

- синтез и анализ данных;
- опрос и метод экспертных оценок;
- финансово-экономический анализ;
- опросы удовлетворительности заказчиков
- внутренние виды исследований (оценка производительности персонала, оценка эффективности персонала (квартальная, годовая), оценка эффективности руководителей, рейтинг социальной стабильности коллектива.

На конкретных примерах рассмотрим использование данных методов более подробно.

При методе синтеза и анализа данных были изучены около 40 различных литературных и интернет-источников, с помощью которых были даны определения понятия проект, управления проектами и т.д. Кроме этого был проведен анализ источников в виде программ развития НК КМГ, постановлений Правительства РК, истории развития КазНИПИ с использованием материалов библиотечного фонда предприятия.

Метод синтеза и анализа был применен еще в сборе и интерпретации данных, полученных по проведенным опросам.

Опрос и метод экспертных оценок использовался при анализе системы управления проектами.

Всего было опрошено по пять ключевых представителей по трем крупным заказчикам, курирующих деятельность КазНИПИ. При этом были опрошены руководящий состав и производственно-технический персонал заказчика.

Для анализа существующей системы управления были опрошены 28 сотрудников КазНИПИ, по одному из каждого подразделения. Качество системы управления проектами было предложено оценить по десятибалльной шкале (от 0 до 10), а также оценить «как есть» и «как должно быть».

С целью детальной оценки положительных и отрицательных сторон действующей системы управления проектами, сотрудникам задавались следующие вопросы:

- при планировании проектов какие есть положительные и отрицательные моменты;
- какие есть положительные и отрицательные стороны при составлении и согласовании договоров и заказ нарядов проектов;
- какие есть рекомендации при формировании и организации работы команды проекта;

- отметьте положительные и отрицательные стороны при использовании баз данных и информационных систем;
 - оцените необходимый уровень компетенций сотрудников для выполнения проектов;
 - устраивает ли вас система мотивации проектной команды;
 - чтобы вы хотели улучшить в системе управления проектами.
- Для репрезентативности, 30 % опрошенных были руководителями подразделений, 70 % сотрудники.

При расчете экономической эффективности проектов, разработки структуры расходов и планирования финансовых потоков был применен финансово-экономический анализ.

Точное количество трудозатрат, затраченных на отдельные виды проектов, проводилось с замерами «фотографии рабочего дня». Хотим отметить, что данный вид исследования проводился собственным подразделением КазНИПИ, так как в структуре предприятия имеется центр организационного развития и нормирования НК КМГ. Замеры проводились службой нормирования трудовых ресурсов, а также службой элементного сметного нормирования этого центра.

SWOT анализ. Данный метод является достаточно распространенным, не требующий вложений на проведение. Анализ SWOT был применен нами для оценки сильных и слабых сторон КазНИПИ, а также отражения существующих возможностей и угроз деятельности предприятия.

Бенчмаркинг. Нами был проведен всесторонний анализ и сравнение факторов с такими же проектно-исследовательскими организациями России и Казахстана. Принцип рассматриваемой методики достаточно прост: следует сравнить слабые и сильные стороны своей организации с другой и найти оптимальные направления для улучшения.

В связи с тем, что одним из самых проблемных участков некачественного проектирования является недостаточная компетентность и квалификация

персонала, КазНИПИ периодически проводятся различные аттестации и тестирования персонала. Результаты подобных проверок знаний, ложатся в основу направления, выбираемого при обучении персонала, с целью повышения его квалификации. Также результаты данных проверок могут быть использованы как основание для применения мер дисциплинарного воздействия на персонал, показавший неудовлетворительные итоги проверок.

Глава государства Н.А. Назарбаев в начале октября 2014 г. объявил о запуске Программы трансформации в группе фонда АО «ФНБ «Самрук-Казына». Национальная компания АО «НК «КазМунайГаз» входила в число пилотных компаний, в которых поэтапно проводится трансформация. Трансформация КазНИПИ начата в 2015 году и была направлена на внутреннее реформирование, которое реализуется по трём основным и взаимосвязанным направлениям – «Люди–Процессы–Технологии», что позволило создать мобильную структуру управления, которая предусматривает системный взаимосвязанный процесс структурных изменений в компании, направленный в конечном счёте на увеличение производственной эффективности за счёт консолидации экспертизы и сокращения уровней управления. Особая роль отводится внедрению системы интеллектуального месторождения (качественная и своевременная информация). Реализация каждого из этих направлений невозможна без наличия высококвалифицированных специалистов. Поэтому все процессы были ориентированы на формирование высококвалифицированных специалистов, на их сохранение и развитие.

Необходимо было усовершенствовать бизнес процессы, технологии в целях внедрения лучших принципов корпоративного управления, эффективной деятельности активов и повышения стоимости компаний.

Выводы:

1. Управление проектами в КазНИПИ имеет системный подход, где

задействованы ресурсы с нескольких подразделений. Большинство проектов выполняются по принципу «конвейера», поэтому управление проектами в строгом соответствии с утвержденными методиками и инструкциями повышает качество и обеспечивает своевременное выполнение.

2. Перед разработкой проекта следует учесть многочисленные факторы, влияющие на его эффективность и получения конечного результата. Цифровизация и систематизация разрозненных геолого-промысловых данных, использование продвинутых программно-аппаратных обеспечений, наличие компетентного персонала с навыками работы с большими массивами ежедневно поступающих данных, является залогом успешного, качественного и своевременного выполнения проектов в КазНИПИ. Информационные технологии

играют ключевую роль на современном этапе деятельности проектных организаций в РК.

3. Проведенный анализ показал, КазНИПИ является динамично развивающимся проектно-исследовательским предприятием в структуре группы компаний НК КМГ. От эффективности деятельности КазНИПИ зависит достижение запланированных объемов добычи нефти недропользователей НК КМГ, а также бесперебойное функционирование всех производственных технологических систем и оборудования. Однако, существующая система управления проектами в КазНИПИ находится на недостаточно высоком уровне. В этой связи, в статье предпринята попытка сформировать основные направления развития системы управления проектами.

Источники:

1. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ-ГЕО, 2012г.
2. Гарольд Керцнер. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: Компания АйТи, 2013г.
3. С. Анисимов, Е. Анисимова. Управление проектами. Российский опыт. – М.: Вектор, 2016г.
4. Джеральд И. Кендалл, Стивен К. Роллинз. Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами: Максимизация ROI. – М.: ПМСОФТ, 2009г.
5. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под редакцией И.И.Мазур и В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001г.
6. Анализ лучших обзоров мирового рынка управления портфелями проектов за 2006-2007 года, Карлинская Е.В., Катанский В.Б., 2008г.

Алыбаев Н.А.

Магистр МВА

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

Тулгабаев С.Ч.,

к.т.н.

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

ОЦЕНКА РИСКОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ТОО «РИЕЛТОРСКАЯ ГРУППА» КВАДРАТ»

Ключевые слова: стратегия, риски, эффективность, риэлтор.

Настоящая статья посвящена вопросам разработки проекта новой стратегии развития казахстанской компании ТОО «риэлтерская группа» КВАДРАТ» путем оценки существующих рисков и эффективности деятельности компании в условиях современного рынка.

С момента основания компании ТОО «риэлтерская группа «КВАДРАТ» отсутствовало четкое понимание значения слова «стратегия» - не было предпосылок им пользоваться, деятельность была интуитивно - хаотичной и впервые было услышано автором настоящей статьи в процессе обучения по программе МВА при ALMA U.

Совершенствование имеющейся системы управления риэлторской компанией на основе стратегического развития является архиважной задачей современности т.к. это вызвано изменением условий функционирования, наличие инновационных технологий, повышением качества эффективности предпринимательства и использования инвестиций, цифровизации бизнеса, наличие потребительского спроса, жестокой конкуренцией, внедрения методов прогнозирования и повышением роли выработки стратегии развития компании на современном рынке. Помимо прочего актуальность настоящей статьи обуславливается острой необходимостью прогнозирования и определения перспектив развития компании в условиях текущей нестабильности рынка и вхождения Республики Казахстан в

ЕврАзЭС и ВТО, что связано с бурно развивающейся тенденцией к глобализации и интернационализации бизнеса с совершенствованием информационных технологий [1-3].

На сегодняшний день компании сферы малого бизнеса озадачены множеством проблем, которые они призваны эффективно решать в процессе предпринимательской деятельности. Чтобы компании удержаться и не разорится, это подразумевает не только удержание существующих позиций на рынке, а по возможности сохранить и дать точку роста производственной деятельности компании, не ограничиваясь достижением удовлетворительной финансовой устойчивости и платежеспособности, но и гарантированного развития услуг на рынке недвижимости при осуществлении профессиональной деятельности предприятия [4,5]. Обозначенные задачи подлежат решению, результаты которого взаимосвязаны с качеством реализации мер по анализу и учету возможностей малого бизнеса. При этом необходимо иметь ввиду, что наличие рамочных преград как во внешней, так и во внутренней среде в процессе принятия менеджерами компании необходимых управленческих решений в стратегическом аспекте деятельности предприятия имеет важное значение. Насколько осознанно менеджера компании понимают всю гамму противоречивости и сложности описываемых решений с позиции

выбранной стратегии зависит наличие у компании остаточного запаса состоятельности и финансовой стабильности. При этом необходимо осознавать, что все реализуемые управленческие решения в процессе деятельности компании напрямую имеют свои определенные результаты. В соответствии с вышеизложенным понятно, что современная компания малого бизнеса крайне нуждается в разработке стратегии, призванная сопровождать применение верного организационно-методического

обеспечения, которая в свою очередь должна соответствовать современным экономическим дисциплинам [6-8].

С целью разработки нового проекта стратегии риэлторской компании нами был проведен SWOT - анализ деятельности ТОО «риэлтерская группа «КВАДРАТ». В данном анализе ставилась цель оценки сильных и слабых сторон деятельности компании для основы создания проекта стратегии риэлторской компании (таблица 1).

Таблица 1 – SWOT - анализ деятельности ТОО «риэлтерская группа «КВАДРАТ»

Фактические сильные стороны	Фактические слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - относительная финансовая устойчивость, накопленный человеческий капитал, накопленные постоянные потребители; - относительно невысокая цена; - широкий ассортимент услуг (все виды услуг, так как агентство недвижимости полного цикла, услуга «под ключ»); - достаточное количество консультантов; - круглогодичное обслуживание; - сопровождение ипотечного кредитования; - юридическое сопровождение сложных сделок; - франчайзинг. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень информативности потребителей рынка о предоставляемых услугах компании; - имеющаяся текучесть кадров; - наличие судебных дел по взысканию договорных сумм; - отсутствие НПА по регулированию риэлторской деятельности; - низкий уровень правовой культуры потребителей.
<i>Сравнительные реальные сильные стороны</i>	<i>Сравнительные реальные слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> - человеческий капитал 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие издержки на оплату труда, в сравнении с оплатой труда в смежных профессиях, высокие издержки по поддержанию человеческого капитала и популяризации бренда компании.
<i>Другие помогающие внутренние факторы</i>	<i>Другие мешающие внутренние факторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> - необходимо проведение грамотной HR-политики, постоянное повышение уровня корпоративной культуры компании; - позитивный настрой сотрудников компании, которые хотят выполнять свою работу на высоком уровне и умеют работать в команде; - персонал компании настроен сегодня инвестировать свои навыки, умения, профессионализм, открывать филиалы, чтобы компания и завтра была очень сильной и стабильной; - наличие достаточной гибкости у компании (для компании не представляется затруднительным быстрое реагирование на внешние условия, то есть может быстро приспосабливаться к изменяющимся внешним реалиям). 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие ожидания персонала компании по бонусам от завершенных сделок; - высокий риск совершения сделок сотрудниками/риэлторами в обход компании; - имеющийся низкий уровень социальной ответственности сотрудников.
Фактические возможности в настоящее время	Фактические угрозы в настоящее время

<ul style="list-style-type: none"> - развитие цифровых каналов по оптимизации реализации услуг; - качественный отбор соискателей путем проведения анкетирования, интервьюирования с целью привлечения наиболее подходящих кандидатов в условиях существующей безработицы усугубленной пандемией; - возможность увеличения количества услуг за счет ликвидации мелких и компаний-конкурентов с рынка недвижимости; - возможность проведения мероприятий по повышению уровня социальной ответственности бизнеса путем различных акций в поддержку социально уязвимой категорий населения. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение покупательской способности, отказ от качественных услуг компании в пользу дешевых (и не всегда качественных) аналогов; - снижение платежеспособности рынка с связи с пандемией.
Возможности в будущем	Угрозы в будущем
<ul style="list-style-type: none"> - реализация сопутствующих услуг по экосистеме бизнеса; - внедрение в работу компании новых необходимых рынку направлений; - совершенствование маркетинговых инструментов по продвижению бренда компании; - повысить качество консультаций и сервиса услуг по концепции кайдзен; - расширение филиальной сети компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение платежеспособности потребителей; - потеря кадрового потенциала; - появление на фоне кризиса новых конкурентов с низкими издержками по оплате труда и с новыми ноу-хау разработками; - приход новых крупных игроков в связи со вступлением Казахстана в ВТО и ЕврАзЭС.
Возможности относительно конкурентоспособности	Угрозы относительно конкурентоспособности
<ul style="list-style-type: none"> - нахождение в одном из мегаполисов РК; - возможность снижения транспортных издержек при оказании услуг; - нацеленность на B2C; - использование цифровых технологий в услугах компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - потеря возможности получать долгосрочные кредиты («длинные деньги») в связи с кризисом, гиперинфляция, снижение маневренности компании в принятии решений при изменяющихся условиях рынка
Примечание: составлено автором	

Таким образом, анализ деятельности компании ТОО «риэлтерская группа» КВАДРАТ» позволяет выделить следующие положительные факторы, которыми характеризуется деятельность компании на современном этапе:

- относительная финансовая устойчивость, накопленный человеческий капитал, накопленные постоянные потребители (клиентская база);
- конкурентоспособные по качеству корневые компетенции и услуги, доверие рынка;
- относительно средняя цена за услуги;
- широкий пакет предоставляемых услуг;

- сокращение рисков, уменьшение цикла разработки и вывода на рынок новых услуг.

Проведенный SWOT - анализ деятельности ТОО «риэлтерская группа» «КВАДРАТ» также показал имеющиеся слабые стороны компании во внешней и внутренней среде. Основными ключевыми моментами явились возможность прихода новых конкурентов с низкими издержками по оплате труда и с новыми ноу-хау разработками, приход новых крупных игроков в связи со вступлением Казахстана в ВТО и ЕврАзЭС, отсутствие НПА по регулированию риэлторской деятельности, низкий уровень правовой культуры потребителей. Следовательно, при разработке проекта

новой стратегии компании для расширения деятельности и увеличения прибыльности считаем, что есть необходимость в масштабировании деятельности путем регистрации алматинской городской

ассоциации «Риэлторов», которая, по нашему мнению, сможет решить все имеющиеся и возможные проблемы и угрозы отрасли.

Источники:

- 1 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management. — СПб, 2009.
- 2 Серпилин А. Основные подходы к работе с кадрами. // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №6. – С.34-39
- 3 Буряковский В. В. Финансы предприятий. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2011.- 384 с.
- 4 Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК
- 5 Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: Юрайт, 2016.-512 с.
- 6 Chan и Foster, 2001; Analoui и Karami, 2002. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий.
- 7 Кузьминов А.В. Стратегия предприятия: учебно-методическое пособие / А.В. Кузьминов. – Симферополь: АНО «ООВО», 2017. – 168 с.
- 8 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов [Текст] / Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой.-М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011.- С.565

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ "FIZMAT ACADEMY"

Аннотация. Многие государственные программы и стратегии Республики Казахстан упоминают важность реформ в системе образования в целях адаптации населения страны к новой социально-экономической среде. Совершенствование системы образования играет важную роль во вхождении Казахстана в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира. В данной статье рассматривается роль центров дополнительного образования в реформе системы образования с уклоном на роль некоммерческих центров дополнительного образования.

Ключевые слова: образование, инвестиции в человеческий капитал, повышение результатов учеников, поддержка и тренинг учителей.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, которые используются для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом. Как показывает международный опыт, инвестиции в человеческий капитал, а в частности, в образование, способствуют существенным отдачам для экономики и общества. Если страна хочет идти в ногу со временем, чтобы адаптироваться в быстро меняющемся мире, для создания технически прогрессивной, производительной рабочей силы ей необходимо инвестировать в свой человеческий капитал.

В 1958 году термин «Человеческий капитал» впервые использовал американский экономист Джейкоб Минсер, затем в 1961 году начал применять американский экономист Теодор Уильям Шульц, а в последующем с 1964 года Гэри Беккер развивал эту идею, обосновав эффективность вложений в человеческий капитал.¹ Тем самым главным двигателем экономики во всем мире является – Человек.

Инвестиции в образование, навыки и способности населения приводят к существенным позитивным изменениям общества в будущем. Вследствие этого их нужно считать экономическими инвестициями, а не затратами на социальные нужды.

Образование приносит не только экономические выгоды, но также создает другие социальные выгоды, способствует формированию важного социального капитала – общества. С раннего детства образование играет важную роль в формировании социальных, эмоциональных и других жизненно необходимых навыков. Для непрерывного процесса развития гармоничной, всесторонне развитой личности необходимо создание устойчивой системы воспитания, обучения, разнообразного спектра образовательных услуг. В результате комплексного подхода к такому важному вопросу как образование и дополнительное образование возможно создание эффективной системы для обеспечения государства надежным человеческим капиталом.

¹ Антология экономической классики. Т. 1 – М.: 1993. – с.308.

Здесь хотелось бы отметить, что на законодательном уровне основные национальные интересы согласно п.п. 7 п.1 ст.5 Закона Республики Казахстан «О национальной безопасности Республики Казахстан» – это достижение и поддержание уровня и качества образования и научного потенциала страны, адекватного потребностям социально-экономического, инновационного и интеллектуального развития общества и граждан.²

В целях реализации вышеуказанного закона в систему общего среднего образования в Казахстане входят следующие типы организаций образования:

общеобразовательная школа, гимназия и лицей, имеющие между собой ряд принципиальных отличий по структуре и организации обучения. Согласно анализам и статистике в области общего среднего образования в стране растет контингент учащихся школ для одаренных детей и школ с углубленным изучением предметов (например, математики, естественных наук, социальных наук).³ Гимназии, лицеи, школы для одаренных детей являются самыми распространенными примерами школ с углубленным изучением предметов и хорошо развитой системой дополнительного образования.

Статистика по организациям среднего образования в Казахстане

Таблица 1. Количество школ и учащихся по РК

регион	школы	контингент	в среднем в одной школе учеников
РК	7 414	3 050 770	411
Акмолинская	584	120 304	206
Актюбинская	424	137 217	324
Алматинская	778	377 170	485
Атырауская	202	117 844	583
ЗКО	393	100 198	255
Жамбылская	465	217 602	468
Карагандинская	546	191 405	351
Костанайская	532	105 897	199
Кызылординская	310	149 293	482
Мангистауская	154	129 906	844
ЮКО	1 066	640 208	601
Павлодарская	383	100 942	264
СКО	508	72 628	143
ВКО	690	187 245	271
г. Астана	105	148 959	1 419
г. Алматы	274	253 952	927

Примечание: составлено автором на основании источников [2]

² п.п. 7 п.1 ст.5 Закона Республики Казахстан «О национальной безопасности Республики Казахстан» - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1200000527>

³ Перспективы Образовательной Политики Казахстан – 2018 «OECD» «Статистика Системы Образования РК»

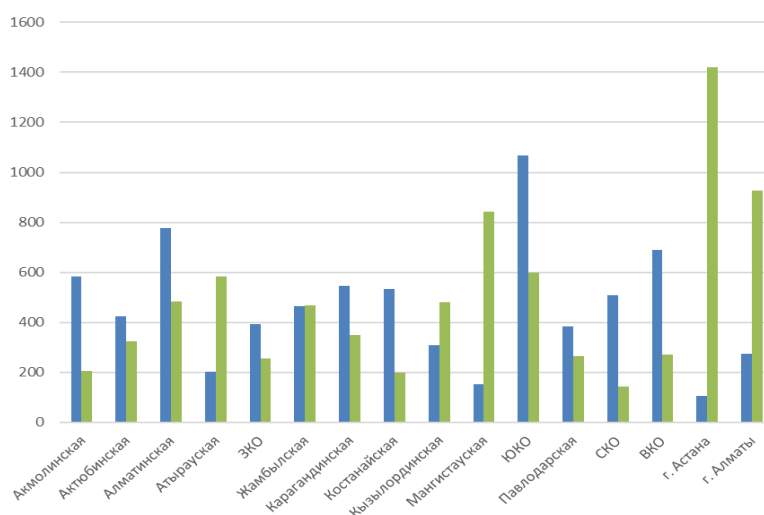


Рисунок 1 – Соотношение школ к контингенту

■ школы ■ контингент в одной школе

Примечание: разработано автором

Таблица 2 – Сеть гимназий, лицеев и школ с классами углубленного изучения предметов

регион	гимназии, лицеи	контингент	в среднем в одной школе учеников
РК	1 344	1 412 941	1 051
Акмолинская	54	48 216	893
Актюбинская	59	52 685	893
Алматинская	85	83 478	982
Атырауская	40	44 236	1 106
ЗКО	44	19 579	445
Жамбылская	71	87 101	1 227
Карагандинская	101	89 510	886
Костанайская	57	41 534	729
Кызылординская	79	78 445	993
Мангистауская	58	49 641	856
ЮКО	160	235 607	1 473
Павлодарская	103	71 304	692
СКО	47	22 903	487
ВКО	76	47 920	631
г. Астана	116	215 851	1 861
г. Алматы	194	224 931	1 159

Примечание: составлено автором на основании источников [2]

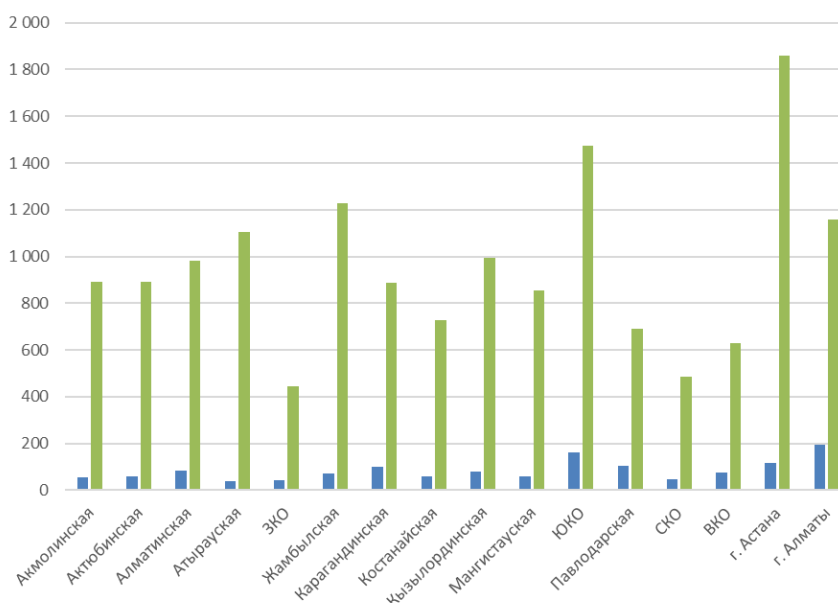


Рисунок 2 – Соотношение гимназии и лицеев к контингенту

■ лицеи и гимназии ■ контингент в одной школе

Примечание: разработано автором

Важное место в системе среднего образования Республики Казахстан по праву занимает Республиканская физико-математическая школа (РФМШ), отличающаяся богатой историей, опытом и перспективой.

В Советском Союзе в 1960-1970 годах особое внимание уделяли вопросам подготовки технических специалистов. В этом была большая необходимость, так как в тот период активно развивалась наука и освоение космоса. И здесь была огромная заслуга Жаутыкова Орымбека Ахметбековича – выдающегося математика. Благодаря его настойчивости и пониманию необходимости развития школьного физико-математического образования в Казахстане, в 1972 году была открыта Республиканская физико-математическая школа (далее - РФМШ).

На протяжении 48 лет РФМШ является одной из передовых школ в Республике Казахстан. Эта школа благодаря уникальной методике обучения детей школьного возраста по предметам естественно-математического цикла дает фундаментальное углубленное среднее образование в области точных наук, что позволяет выпускникам успешно поступать в лучшие вузы мира. За период своего существования РФМШ приобрела немало

опыта в определении методологии и выборе учебного плана с целью повышения конкурентоспособности в области развития науки и технологий, постоянно внося инновации в область образования.

Далеко за пределами Казахстана учащиеся РФМШ гордо и достойно представляют страну на международных олимпиадах, делают научные открытия, создают новые технологии и производства. Эти достижения являются следствием эффективной системы обучения, направленной на результат. Школа всегда в поиске новых подходов и инструментов для достижения своих целей.

Так в соответствии с требованием времени в августе 2019г. было образовано Частное учреждение «Fizmat Academy» как центр дополнительного образования на базе РФМШ в качестве юридического лица (далее- Fizmat Academy).

Цель проекта Fizmat Academy - передать накопленный опыт РФМШ учащимся во многих регионах Казахстана, тем самым создать основу общеобразовательной подготовки, формировать естественно-научное и гуманитарное мировоззрение, личностные качества, обеспечивающие успешную социально-психологическую адаптацию ученика в обществе.

Открывая филиалы в регионах Казахстана, Fizmat Academy помогает находить и обучать талантливых детей, а также проводить предварительные вступительные экзамены в школу РФМШ в местах открытия филиалов. Обучение учителей в регионах, дает возможность повысить их квалификацию и предоставить дополнительный заработок, преподавая в филиалах предметы естественно-математического цикла.

Реализуемые программы Fizmat Academy:

1. Математика – 5-11 класс, Физика – 7-11 класс (по программе РФМШ);
2. Математика + Логика – 5-6 класс;
3. Программирование – 7-11 класс,
4. Подготовка к SAT, IELTS/TOEFL – 8-11 класс;
5. Английский язык – 5-11 класс;
6. Art & Reading (изучение английского языка посредством изобразительного искусства и чтения) – 1-4 класс;
7. Олимпиадная математика – 1-6 класс;
8. Класс Робототехники.

Также дополнительно: тренинги для учителей, проведение учебно-тренировочных сборов по олимпийской подготовке одаренных детей к олимпиадам, организация Олимпиады FEMO International.

За учебный период 2019 - 2020 года проект Fizmat Academy успешно показал себя в реализации подготовительных программ для учащихся с использованием учебных программ и методик обучения РФМШ. В рамках проекта были открыты 2 филиала в городах Алматы и Усть-Каменогорск, а также головной офис в городе Нур-Султан.

За этот период для учителей в городах Актау и Караганда было проведено 2 тренинга. Во время тренинга провели семинары по предметам естественно-математического цикла на темы: «Методика обучения и разбор олимпиадных задач», «Принцип работы с одаренными детьми», «Методы отбора и мотивация» (приняли участие 83 учителя).

Проектом также были проведены для учеников учебно-тренировочные сборы по олимпийской подготовке одаренных детей к олимпиадам в городах Алматы (приняли участие 186 учеников), г. Актау по заказу РНПЦ «Дарын» (приняли участие 125 учеников) и г. Караганды по заказу ГУ «Отдел образования города Караганды» (приняли участие 78 учеников).

FEMO International Международная олимпиада по математике для учащихся 1-5 классов, состоит из 2-х региональных и 1-го международного тура. В Международном туре участие принимают победители региональных туров олимпиады.

В декабре 2019 года Fizmat Academy провел 1 региональный тур олимпиады. Участие приняло 1681 учащихся из городов: Алматы, Нур-Султан, Павлодар, Бишкек, Кутаиси, Тбилиси, Батуми, Ташкент. Олимпиада проводилась очно на базах школ партнеров.

Второй региональный тур должен был состояться в апреле 2020 года, но в связи с пандемией Covid-19 был проведен онлайн-тур олимпиады 1-5 июня, где приняло участие 847 школьников. В онлайн-туре приняли участие дети из Казахстана, Кыргызстана, России, Узбекистана и Грузии.

Успешно был выполнен переход на дистанционную форму обучения с применением обучения в Google Classroom и Google Meet. Именно технологический базис новых информационных технологий позволяет реализовать одно из главных преимуществ новой образовательной системы – обучение на расстоянии или, как его называют иначе, дистанционное обучение.

Согласно подписанного в феврале 2020 года партнерского соглашения между Fizmat Academy и Международной сетью языковых школ Kaplan International является официальным региональным представителем школ Kaplan International в Центральной Азии.

В связи с пандемией Covid-19 успешно был выполнен переход на дистанционную форму обучения с

применением обучения в Google Classroom и Google Meet.

На новом этапе развития миссия Fizmat Academy определяется вызовами, стоящими перед нашей страной, и стратегией ответа на вызовы, определенной программой развития образования Казахстана президентом нашей Республики. В настоящее время Fizmat Academy под руководством и при поддержке учредителя — РФМШ, продолжает свое формирование как международный многопрофильный образовательный центр. Потенциал Fizmat Academy позволяет усилить его вклад в прогресс казахстанского образования, экономики и общества. Работа Fizmat Academy направлена на экспорт знаний за рубеж с обеспечением качественных услуг в этой сфере. Из-за сильной конкуренции на международном рынке образовательные проекты Fizmat Academy должны соответствовать наивысшим стандартам качества в этой сфере.

Одним из таких проектов является Олимпиада FEMO International — международная математическая олимпиада для младшего и среднего звена. За короткое время FEMO International смогла получить признание, и уже привлекает участников с 4 стран. Олимпиада развивает математический настрой среди учеников и готовит детей к академии. Задачи Олимпиады готовятся учителями всех стран участников, позволяя им делиться опытом и развивать свои навыки.

Международный летний лагерь IFSS, проводимый Fizmat Academy третий год, привлекает международных экспертов в сфере образования. В 2019 году лагерь проводился на базе Назарбаев Университета с участием студентов всемирного известного Массачусетского Технологического Института (МТИ), студенты МТИ вели курс по машинному обучению и по программированию. Английский язык проводили учителя обладающие лицензией на преподавательскую деятельность на территории США.

Fizmat Academy делиться опытом с другими школами через развитие онлайн

контента на Youtube канале. Уроки лучших учителей РФМШ снимаются и обрабатываются Fizmat Academy, после становятся доступными к просмотру всем желающим на канале Youtube. Такой подход позволяет применять инновационный метод в преподавании под названием Перевернутый Класс.

Таким образом стратегия развития Fizmat Academy обоснована на основе возникновения мультипликативного эффекта в образовательном обществе и его продолжительности как следствие достижения целей Fizmat Academy.

Выводы

В период ЧП, объявленного в стране, Fizmat Academy были проведены в дистанционной форме бесплатные занятия по всем реализуемым курсам, для всех желающих учеников из Казахстана. Участие приняло порядка 1300 учащихся.

Fizmat Academy планирует дальнейшую реализацию всех программ, которые были успешно апробированы в течении 2019 – 2020 учебного года на базе школ РФМШ.

С августа 2020 года планируется запуск официального сайта Академии.

С сентября 2020 года планируется привлечение новых студентов на очное и дистанционное обучение. Планируется увеличить число стран- участников на олимпиаде FEMO International.

С начала учебного года планируется запуск обучения Сингапурской математике.

В июле – августе месяце планируется работа по созданию методических материалов для учителей Fizmat Academy. Методические материалы будут включать в себя уроки, проводимые в течение года, пособие для учителя, классную работу и домашние задания.

Планируется обучение учителей новым методикам и программам, а также развитие административного персонала в управлении школы.

YouTube канал – бесплатные видео уроки от передовых учителей Казахстана.

Таким образом, проект Fizmat Academy эффективно достигает свои цели, охватывая программами дополнительного

образования учащихся и учителей всего Казахстана. И можно сказать, что на основе повышения квалификации учителей-потенциальных мультипликаторов, программ дополнительного образования, в последующем непременно будет достигнута синергия. Ведь общие цели и взаимодействие всех участников проекта, общие усилия и вклад каждого в дело обучения по программе дополнительного образования направлены на один объект - учащихся. Каждый учитель стремится реализовать свой профессиональный потенциал, применяя богатейший опыт и

новые инструменты Проекта Fizmat Academy, внося при этом в проект свои уникальные способности, техники, рекомендаций. Каждый участник проекта осознает важность его миссии и знает, что в современном мире образование является краеугольным камнем всех общественно-экономических преобразований в стране. Это те кирпичики фундамента, на котором зиждется любое государство, общество, в центре которого стоит человек, человеческий капитал. И от его уровня образованности, культуры, опыта и умения зависит настоящее и будущее этого мира.

Источники:

1. Среднее Образование В Казахстане: Состояние И Перспективы Аналитический Сборник -2015 «МОН»
2. Перспективы Образовательной Политики Казахстан – 2018 «OECD»«Статистика Системы Образования РК»
3. Национальный Сборник -2018 АО «Информационно-аналитический Центр»

Досмаханова Н.З.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Байсеркеева С.С.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КОМПАНИИ

Ключевые слова: центры ответственности, повышение эффективности, система управленческого учета, мотивация

Введение. В условиях обострения конкуренции и повышения требований к качеству продукции возникает необходимость более детального и качественного информационного обеспечения системы менеджмента. Требуемый уровень аналитичности и достаточности информации обеспечивается правильной организацией управленческого учета, который направлен на его своевременное формирование для принятия руководителями обоснованных решений в части ресурсосбережения; выполнение договорных обязательств, диагностика целесообразности расширения производства отдельных видов продукции или его перепрофилирования, оценка коэффициентов рентабельности и др.

Сбор, регистрация и группировка необходимой информации с помощью штатных методов управленческого учета осуществляется в рамках обособленных центров ответственности, что обеспечивает ее аналитичность, оперативность и согласованность для усиления текущего контроля за эффективностью использования ресурсов предприятия. Успешное функционирование предприятия в целом зависит от работы структурных подразделений, которые являются центрами ответственности.

В проведенном исследовании оценка эффективности центров ответственности изучалась на основе

отчетности для разных уровней управления с точки зрения их общей результативности, которая должна основываться на предыдущих ключевых показателях, которые следует понимать как набор (систему) показателей как финансовых, так и нефинансовых, позволяющие руководящему персоналу определять степень достижения стратегических и операционных целей. При этом было оправдано выделение соответствующих типов центров ответственности в зависимости от выбранного подхода к внедрению управленческого учета на предприятиях.

Для достижения целевых показателей эффективности центров ответственности была разработана система мотивации сотрудников с материальным и социальным стимулированием, направленная не только на выявление вклада отдельных центров ответственности в процесс достижения целей управления, но и личного вклада каждого отдельного сотрудника. Для оценки достаточности информации в управленческой отчетности предложена диагностическая карта, разработанная на основе анализа ключевых показателей.

1. Обзор литературных источников

Поскольку обеспечение устойчивого развития предприятий зависит от эффективной системы управления, которая осуществляется в соответствии с текущими рыночными условиями ресурсосбережения, то одним

из основных подходов к построению такой системы является необходимость организации управленческого учета центров ответственности.

Это подтверждается мнением Алучна и Идову [1] о том, что основными характеристиками управленческого учета должны быть осуществимость и целесообразность удовлетворения информационных потребностей внутренних пользователей - руководителей предприятия на разных уровнях управления. В современных условиях цель и задачи системы бухгалтерского учета намного шире, чем у традиционной бухгалтерской отчетности [2, 3]. При этом большое значение приобретает подготовка альтернативных решений с учетом внешних факторов (угроз) и внутренних преимуществ и возможностей, а также учетно-информационная поддержка управленческих решений, ориентированная на формирование достоверной информации о работе центров ответственности для рационального использования ресурсов [4].

В частности, Т. Хилорме и др. [5, 6] выделяют следующие основные моменты, на которые следует обратить внимание менеджерам при построении системы бухгалтерского учета на предприятии с центрами ответственности. А именно, стремление к ключевым факторам успеха: стоимость и качество, поиск альтернативных способов снижения производственных затрат. Фактор качества должен включать не только качество продукции, но и качество процесса управления, что влечет за собой внедрение управления процессами.

Как показал анализ специализированной литературы, среди ученых нет единого подхода к трактовке термина «центр ответственности». Выяснилось, что определение можно разделить на две части: первая указывает, является ли он центром ответственности, а вторая - что он выполняет.

Изучение специальной литературы позволило установить, что существуют также разные подходы к выделению

центров ответственности и характеристика их основных типов.

Таким образом, наиболее распространенной среди ученых является классификация центров ответственности, основанная на объеме полномочий и характере ответственности руководителей соответствующих структурных единиц предприятия. Исходя из этого, исследователи выделяют несколько типов центров ответственности, а именно:

По Хера и Крумхольцу [7], это:

- центры затрат,
- центры прибыли,
- инвестиции.

По Лу и Шайлеру [8], это:

- центры затрат,
- выручка,
- прибыль,
- инвестиции.

По Самуэлю и Нестеренко [9], это:

- центры затрат,
- выручка, прибыль,
- инвестиции,
- рентабельность.

В то же время, согласно анализа специализированной научной литературы, существующие точки зрения ученых на классификацию центров ответственности не учитывают особенности распределения (делегирования) ответственности и разграничения целей управления на различных уровнях, которые способствовали бы успешной реализации стратегии развития предприятия.

2. Методология исследования

Исследование проводилось с использованием системного подхода к изучению экономических процессов, который обеспечил рассмотрение проблемных вопросов с точки зрения целостности, структурированности и взаимосвязанности.

С помощью абстрактно-логического метода обоснованы предложения по совершенствованию организации управленческого учета на предприятиях с учетом:

- организационно-технологических особенностей их деятельности;

- индукция и дедукция, наблюдение - в выявлении проблем развития организации управленческого учета;
- синтез и анализ - в процессе исследования текущего состояния методического обеспечения организации управленческого учета;
- группировка, сравнение, конкретизация - в формировании бюджетов центров ответственности и контроле за их исполнением.

3. Результаты и обсуждение

Для создания качественной и достоверной учетно-аналитической информации об эффективности центров ответственности на предприятиях необходимо разработать систему управленческой отчетности, которая будет способствовать своевременному выявлению возможностей для успешной

реализации управленческих целей предприятия.

Для достижения плановой работы центров ответственности необходимо разработать систему мотивации персонала, поскольку сотрудники таких центров должны быть заинтересованы в достижении целевых показателей.

Такая мотивация должна включать развитие как материальных, так и социальных стимулов для сотрудников, которые достигают поставленных целей, чтобы выявить не только вклад центров ответственности в процесс достижения целей управления, но и личный вклад каждого сотрудника.

Автором предложена развитая система мотивации сотрудников отдельных центров ответственности в зависимости от размера экономии и выявленных результатов их работы (таблица 1).

Таблица 1 - Система мотивации сотрудников на основе экономии средств

Экономия затрат центра ответственности	Материальные стимулы	Социальные стимулы	Нематериальная мотивация
До 5 %	Бонус 5% от суммы накоплений	Дополнительный оплачиваемый отпуск	– Награды от руководства предприятия, грамоты, награды.
До 10 %	10% бонус от суммы накоплений	Покрытие медицинских расходов	– Повышение квалификации, обмен опытом с другими специалистами, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах, круглых столах.
До 15%	15% бонус от суммы накоплений	Компенсация расходов на развлечения или фитнес-центр	– Повышенное влияние сотрудников за счет повышенной ответственности
До 20% и выше	Бонус 20% от суммы накоплений		
Примечание: составлено автором			

Информация, полученная по результатам работы каждого центра ответственности, позволяет оперативно принимать решения по устранению выявленных отклонений от запланированных ключевых показателей операционных и стратегических целей предприятий.

Эффективная система управления предприятием невозможна без полноценного и качественного информационного обеспечения, которое необходимо руководителям разных уровней управления для реализации принятых ими решений. Основная форма представления информации руководству, получение которой гарантировано

информационным обеспечением, - это отчетность.

Отчеты служат инструментом обратной связи между различными уровнями управления, что позволяет формировать как результаты деятельности предприятия в целом, так и результаты работы центров ответственности, а также определять степень выполнения заданного управления. цели. В современных условиях вопросы формирования управленческой отчетности приобретают особую важность из-за информационного обеспечения принятия решений с эффективным ограничением определенных факторов (время, деньги, труд).

Было предложено, чтобы структура управленческой отчетности на предприятиях осуществлялась в рамках следующих отдельных областей:

- отчетность центров ответственности, которая составляется на основе отдельных бизнес-процессов;
- отчетность центров ответственности по ключевым показателям эффективности;
- отчетность центров ответственности, основанная на отчетах об исполнении бюджетов центров ответственности и предприятия в целом;
- отчетность по операционной деятельности.

Однако важность обоснования методического обеспечения процесса формирования управленческой отчетности на предприятиях обусловлена динамическими изменениями экономических условий, что и предъявляет новые требования к системе менеджмента, эффективность которой зависит от

наличия полной и качественной информационной поддержки.

Для достижения наиболее эффективного результата исследования мы считаем, что при организации процесса формирования управленческой отчетности необходимо решать следующие вопросы:

- определение характера управленческой отчетности и ее видов;
- определение элементов (структурирования) управленческого учета (основных объектов управленческого учета), которые будут определять его содержание;
- определение принципов управленческой отчетности и требований к ее содержанию;
- разработка форм управленческой отчетности;
- определение сроков отчетности и этапов разработки;
- установление разделения обязанностей и полномочий, то есть ответственных за отчетность и лиц, имеющих право доступа к различным типам информации, что будет способствовать обеспечению информационной безопасности предприятия;
- оценка качества управленческой отчетности.

Мы полагаем, что для оценки информативности управленческой отчетности целесообразно использовать предложенную диагностическую карту, которая поможет сформировать достаточную информацию для оценки качества управленческой отчетности, составляемой на предприятии. Диагностическая карта, разработанная авторами, представлена в таблице 2 .

Таблица 2 - Диагностическая карта информационной оценки управленческой отчетности

№ п/п	Критерии оценки	Значение	
		да	нет
1	Доступность актуальной информации	да	нет

Продолжение таблицы 2

2	Соблюдение сроков отчетности	да	нет
3	Сообщение адресату	да	нет
4	Достаточность информации для принятия решения	да	нет
5	Излишняя информация	да	нет
6	Аналитичность информации	да	нет
7	Постижимость данных показателей	да	нет
8	Точность отображаемых показателей	да	нет
9	Сопоставимость показателей	да	нет
10	Полный охват объекта исследования	да	нет
11	Различная частота отчетов	да	нет
12	Наличие различных событий, влияющих на принятие решения	да	нет
13	Сообщение об ошибках	да	нет
Примечание: составлено автором			

Мы полагаем, что учет выявленных критериев ценности информации управленческой отчетности повысит качество информативности управленческой отчетности, что повысит эффективность принимаемых управленческих решений.

Однако для составления отчетности по управлению качеством также важно определить основные параметры, которые влияют на критерии ее оценки и одинаковы для всех предприятий.

4. Рекомендации

Чтобы в полной мере применить рекомендуемые виды отчетности для удовлетворения потребностей руководства, важно обосновать временные рамки ее подготовки, определить порядок доступа и срок хранения. Считаем необходимым рекомендовать срок подготовки стратегических отчетов устанавливать на время действия стратегии предприятия. Обычно этот период длится 5 лет. При этом оперативная отчетность должна быть подготовлена для удовлетворения потребностей руководства на ежедневной, еженедельной, ежемесячной основе. Поскольку управленческая отчетность формируется на основе инсайдерской и конфиденциальной информации, доступ к ней должен быть защищен паролем с помощью инструментов, имеющих в

программном обеспечении, используемом на предприятиях.

Однако в случаях, когда поставленные стратегические цели успешно реализуются и способствуют улучшению деловой репутации компании, по решению руководства также может быть подготовлена отчетность с определенным перечнем показателей для определенных групп сторонних пользователей.

Мы считаем, что бухгалтерская отчетность должна вестись бухгалтерской службой на протяжении всего периода реализации стратегии предприятия, в рамках которой были поставлены операционные цели по ее подготовке, т.е. рекомендуется на 5 лет. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность оценивать уровень выполнения, как отдельных плановых показателей, так и стратегических целей предприятия в целом накопительным методом.

После подготовки стратегической отчетности оперативная часть должна быть заархивирована, а стратегическая часть должна храниться на период действия следующей стратегии, то есть в течение 5 лет. Это необходимо для того, чтобы сравнивать динамику индикаторов для оценки стратегии.

Выводы

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что результаты работы центров ответственности предприятий, организация управленческого учета которых ведется с учетом диагностической карты, дают понимание их технологических и организационных особенностей для формирования более полной информационной системы управления деятельностью таких центров.

Установлено, что управленческая отчетность является важным источником предоставления бухгалтерской и

аналитической информации для нужд руководителей разных уровней управления, и в результате правильной организации управленческого учета является хорошим инструментом для принятия решений по повышению конкурентоспособности предприятий. Процесс формирования управленческой отчетности - комплексный вопрос, решение которого находится в компетенции руководителя предприятия и сотрудников бухгалтерской службы с учетом организационно-технологических особенностей предприятий.

Источники:

1. Алучна М., Идову С.О. Динамика корпоративной социальной ответственности [Текст] / М. Алучна. - Springer - International Publisher Science, 2017. – 15 (8). – С.233-238.
2. Дробязко С., Барвинска-Малайович А., Слюсарчик Б., Завидна Л. и Данилович-Кропивницкая М. Инновационные модели предпринимательства в системе управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / С. Дробязко. - Журнал обучения предпринимательству, 2019. - 22 (4). – С.108-115.
3. Дробязко С., Окулич-Казарин В., Роговый А., Голтвенко О., Марова С. Факторы влияния на устойчивое развитие в стратегии управления корпорациями [Текст] / С. Дробязко. - Журнал Академии стратегического управления, 2019. - 18 (1). – С.421-429.
4. Грейсон Д., Джейн Н. Коалиции корпоративной ответственности: прошлое, настоящее и будущее альянсов за устойчивый капитализм [Текст] / Д. Грейсон. - Лондон: Рутледж, 2017. - С.505-511.
5. Хилорме Т., Шурпенкова Р., Кундря-Высоцкая О., Сарахман О., Лызунова О. Модель прогнозирования энергосбережения в предпринимательстве [Текст] / Т. Хилорме. - Журнал предпринимательского образования, 2019. - 22 (1S). – 281 с.
6. Хилорме Т., Замазий О., Юдина О., Короленко Р., Мельникова Ю. Формирование стратегии снижения рисков при реализации проектов энергосберегающих технологий [Текст] / Т. Хилорме. - Академия стратегического менеджмента, журнал, 2019. - 18 (3). – 302 с.
7. Хера Р., Крумхольц Х.М. С большой силой приходит и большая ответственность: исследование больших данных на основе национальной стационарной выборки [Текст] / Р. Хера. - Академия стратегического менеджмента, 2017. - 10 (7). – С.98-105.
8. Лу Л.Я., Шайлер Г. Раскрытие информации о корпоративной социальной ответственности и стоимости денежных средств [Текст] / Л.Я. Лу. - Европейский бухгалтерский обзор, 2017. - 26 (4), С.729-753.
9. Нестеренко С., Дробязко С., Абрамова О., Сикетина Н. Оптимизация факторного портфеля торговых предприятий в условиях кризиса неплатежей [Текст] / С. Нестеренко. - Обзор бизнеса ИВМА, 2019. – 188 с.
10. Самуэль С. Концептуальные основы обучения управленческому учету [Текст] / С. Самуэль. - Журнал бухгалтерского образования, 2018. – 44. - С.25-34.

ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: ФАКТОРЫ УСПЕХА

Ключевые слова: операционная стратегия, компания, развитие, ключевые факторы успеха (КФУ)

1. Операционная стратегия компании

Операционная стратегия (ОС) - это набор действий, санкционированных или стимулируемых корпоративной стратегией, и реализованных в функции конкретных операций. ОС связывает различные операционные решения и действия в согласованный последовательный ответ на конкурентные силы. ОС объединяет собой политику, программы, системы и действия компании в систематическую активность исходя из приоритетов корпоративной или бизнес-стратегии [1]. Таким образом, ОС определяет, как организация будет использовать свои операционные возможности для поддержки бизнес-стратегии.

Операционная стратегия предполагает долгосрочную работу по наилучшему развитию основных операционных ресурсов компании, чтобы обеспечить высокую степень совместимости между этими ресурсами и бизнес-стратегией. Она определяет общие задачи относительно того, как должны быть сконфигурированы основные ресурсы для достижения корпоративных целей компании [1]. Некоторые из них включают долгосрочные решения относительно мощности, местоположения, процессов, технологий и времени.

Достижение компанией высокого конкурентного уровня посредством ОС требует интеграции операций с другими функциями на корпоративном плане. В общих чертах, у операций есть две важные

роли, которые она может сыграть в укреплении общей стратегии компании:

1. Обеспечение процессов, которые дадут организации явное преимущество на рынке. А также маркетингового преимущества за счет отдельных уникальных технологических разработок в процессах, с которыми конкуренты не могут сравниться.

2. Обеспечение скоординированной поддержки основных способов, с помощью которых продукт компании выигрывает у своих конкурентов, также известных как отличительные компетенции.

Операционная стратегия компании должна способствовать разработке набора политик, как при выборе процесса, так и при проектировании инфраструктуры (средства контроля, процедуры, системы и т.д.), которые согласуются с отличительной компетенцией компании. Большинство организаций имеют доступ к одним и тем же процессам и технологиям, поэтому они обычно мало чем отличаются в этих областях. Разница лишь в том, насколько операции соответствуют своим процессам и инфраструктуре своим отличительным компетенциям.

2. Ключевые факторы успеха

Существуют характеристики или стратегические элементы, которые влияют на способность компаний процветать на рынке (например, ресурсы, компетенции или возможности). Те, которые больше всего влияют на конкурентоспособность компании, называются ключевыми факторами успеха (КФУ) [2]. Фактически,

эти КФУ - это то, в чем компания должна быть компетентна или сконцентрирована на достижении, чтобы быть конкурентоспособной и финансово успешной; также их можно назвать предпосылками успеха.

Чтобы выявить свои собственные КФУ, организация должна определить основу для выбора клиента. Другими словами, как клиенты различают конкурентов, предлагающих одинаковые или похожие продукты или услуги, и чем организация будет отличаться от этих конкурентов? Как только это будет определено, организация должна решить, какие ресурсы и конкурентные возможности ей необходимы для успешной деятельности, и что потребуется для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Эти КФУ могут быть связаны с технологиями, операциями, распределением, маркетингом или с определенными навыками или организационными возможностями.

Например, организация может извлечь преимущества из превосходной способности преобразовывать материалы или информацию (технологии или операции), быстро осваивать новые технологии и вводить процессы в оперативный режим (технологии или организационные возможности). Или быстро разрабатывать и внедрять новые продукты, обслуживать широкий круг потребителей своим ассортиментом продуктов, настраивать эти продукты (товары или услуги) по запросу, или обеспечивать короткие сроки выполнения заказов.

Набор КФУ, которые полностью, или в значительной степени делегированы операционным функциям, получил название производственной миссии. Она отражает то, что менеджмент компании ожидает от операционной деятельности с точки зрения своего стратегического вклада. Все решения, принимаемые в отношении проектирования, планирования и контроля системы, должны быть направлены на выполнение производственной задачи [3]. Таким образом, производственная миссия

является основной движущей силой операционной функции. Все производители мирового класса имеют четкую формализованную производственную миссию. Из производственной задачи операционная функция черпает свои отличительные качества, также называемые конкурентными приоритетами.

Отличительная компетентность определяется как характеристика данного товара/услуги или компании-производителя, которая побуждает покупателя покупать данный товар/услугу, а не аналогичный продукт конкурента. Принято считать, что отличительными качествами являются:

- затраты/цена,
- качество,
- гибкость
- сервис [4].

Различные эксперты также включают в этот список и другие компетенции, такие как, например местоположение/доступность, но таковые, как правило, можно отнести к одной из вышеупомянутых четырех. Некоторые эксперты также считают, что инновации быстро становятся пятой отличительной компетенцией.

3. Отличительные компетенции

Ниже в рамках исследования приведены подробные сведения о каждой отличительной компетенции.

Затраты/стоимость

Организация, конкурирующая по соотношению цена/затраты, может предоставить потребителям востребованный продукт по цене, которая на конкурентной основе ниже, чем цена, предлагаемая организациями, производящими такой же или аналогичный товар/услугу. Чтобы конкурировать на основе затрат/цен, организация должна иметь возможность производить продукт с меньшими затратами или быть готовой согласиться на меньшую норму прибыли. Компании, обладающие такой компетенцией, обычно имеют возможность массово производить продукт или услугу, тем самым используя эффект масштаба, который значительно снижает

производственные затраты на единицу продукции. Товары массового производства производятся в таких объемах, что для этого используется непрерывный процесс, таким образом, достигается экономия на масштабе и очень низкие затраты/цены.

Потребители, покупающие товары товарного типа, обычно не очень хорошо осведомлены о различиях в брендах и будут покупать исходя из ценовых характеристик товара. Например, до тех пор, пока таким товаром является основная марка бензина, а местоположение АЗС не имеет для потребителя критического значения, он будет выбирать самую низкую цену. Так, например, Wal-Mart может предлагать низкие цены, получая более низкую норму прибыли на проданную единицу продукции, т.к. большой объем реализованного товара компенсирует более низкую норму прибыли.

Качество

Д. Гарвин перечисляет восемь параметров качества следующим образом [5]:

1. Производительность.

Производительность относится к основным рабочим характеристикам продукта. Для услуги это может означать просто внимание к деталям или быстрое обслуживание.

2. Соответствие. Соответствие - это степень соответствия конструкции и эксплуатационных характеристик продукта установленным стандартам. У услуг могут быть также требования соответствия характеристик параметрам точности, своевременности и наличия ошибок и т.д.

3. Функциональность - это особенности продукта или услуги. Также это могут быть характеристики, дополняющие основную функцию продукта или услуги. Примерами могут являться также «бесплатные» дополнительные товары (аксессуары и т.д.) и услуги (доставка и т.д.).

4. Долговечность. Срок службы продукта определяется как среднее время до замены. Другими словами, как долго

прослужит продукт, прежде чем он изнашивается или его нужно будет заменить, потому что ремонт невозможен? Для некоторых товаров, замена - единственный доступный вариант. Долговечность может быть достигнута за счет использования материалов с более длительным сроком службы или улучшенных технологических процессов в производстве. Как правило, продукт, который представляет собой значительную инвестицию, например: недвижимость, любое сложное и промышленное оборудование, а также транспорт (авиа, ЖД, водный и автомобильный и т.д.) должен иметь долговечность как главную характеристику качества.

5. Надежность. Под надежностью понимается среднее время наработки продукта до отказа или между отказами. Другими словами, время, пока продукт не выйдет из строя и его нужно будет отремонтировать, но не заменять. Это важная функция для продуктов, которые требуют дорогостоящего обслуживания. Компании зависят от этой характеристики в отношении таких товаров, как грузовые автомобили и фургоны, сельскохозяйственное оборудование и т.д. поскольку их сбой, вероятно, может полностью остановить бизнес.

6. Удобство обслуживания. Удобство обслуживания определяется скоростью, компетентностью и простотой ремонта. Это может быть чрезвычайно важной характеристикой, о чем свидетельствует распространение бесплатных горячих линий для обслуживания клиентов.

7. Эстетика. Внешний вид, ощущение, запах, звук или вкус/органолептические свойства продукта - это его эстетические качества. Поскольку эти характеристики строго субъективны и зависят от предпочтений, практически невозможно удовлетворить всех потребителей в данном аспекте.

8. Воспринимаемое качество. Воспринимаемое качество обычно определяется различными материальными и нематериальными аспектами продукта. Другие характеристики, такие как высокая

цена или внешний вид, могут косвенно означать качество.

Компании, конкурирующие на этой основе, предлагают товары или услуги, которые превосходят конкурентов по одному или нескольким из восьми вышеуказанных параметров. Очевидно, что для любого бизнеса нежелательно, а даже невозможно, конкурировать сразу по всем восьми параметрам качества. Это влечет большие издержки и формирует высокую себестоимость и цену товара/услуги. Также существуют некоторые ограничения из-за природы продукта.

Сервис и сервисное обслуживание

Сервис и сервисное обслуживание можно определить по-разному. Превосходное обслуживание можно охарактеризовать термином «обслуживание клиентов», или это может означать быструю доставку, своевременную доставку или удобное расположение и доступность.

Гибкость

Компании могут соревноваться в своей способности обеспечить гибкость продукта или объема продукции. Компании, которые легко принимают инженерные изменения (т.е. изменения в продукте), обладают стратегическим преимуществом перед конкурентами. Это также может относиться к услугам. Кроме того, некоторые компании могут справляться с большими колебаниями объемов, позволяя клиентам с неустойчивым спросом не хранить чрезмерные запасы в ожидании изменения спроса.

Сбытовая и ценовая политика

Компании обычно сосредотачиваются на одной отличительной компетенции (редко более двух). Для некоторых компетенций есть компромиссы. Производителю, предлагающему потребителям продукт, который считается высококачественным в виду использования дорогих материалов и комплектующих, не сможет конкурировать по затратам/цене, поскольку этого не позволяет себестоимость производства. Например, отдельные

производители/продавцы хотят, чтобы их клиенты были довольны, предлагая самые низкие цены. Однако, если данный производитель/продавец также хочет иметь возможность выполнять практически каждый заказ от постоянных клиентов, он должен поддерживать обширные запасы (как услугу). Расходы на инвентаризацию могут помешать производителю/продавцу предлагать цены, конкурентоспособные по сравнению с другими аналогичными компаниями, не желающими предоставлять подобный уровень обслуживания.

Таким образом, одна компания конкурирует на основе услуги (но не затрат/цен), в то время как другая конкурирует на основе затрат/цен (но не услуги). Заказчику, возможно, придется подождать несколько дней, чтобы получить желаемый товар. Если покупатель не может или не хочет ждать, или он может заплатить больше то может немедленно приобрести товар у конкурента, который поддерживает такой товарный запас.

«Победители» и «квалификаторы» заказа

Еще в 1989 году операционный стратег и автор книг Терри Хилл ввел термины «квалификатор заказа» (Order Qualifiers) и «победитель заказа» (Order Winners) [6].

Квалификатор - это конкурентная характеристика, которую организация или продукт должны продемонстрировать, чтобы быть жизнеспособным конкурентом на рынке.

Победитель заказа - это конкурентная характеристика продукта или услуги, которая заставляет покупателя выбирать продукт или услугу этой компании, а не конкурента (отличительная компетенция). В качестве примера, предположим, что покупатель на рынке нового автомобиля имеет заранее определенный уровень качества, которым должен обладать автомобиль, прежде чем он будет рассматриваться для покупки. Потребитель сузил свой выбор до пяти моделей автомобилей, которые все соответствуют этим минимальным

требованиям к качеству. С этого момента потребитель, при прочих равных, вероятно, купит автомобиль, который он сможет получить за наименьшую цену.

Таким образом, качество является определяющим фактором (должно присутствовать, чтобы быть рассмотренным), а стоимость/цена - победителем заказа (основанием для окончательного выбора).

4. Необходимость ОС

Довольно часто можно наблюдать ситуацию, когда операционная функция компании не приспособлена к корпоративным целям бизнеса. Хотя сама система может быть хорошей, она не предназначена для удовлетворения потребностей компании.

Стивен Уилрайт и Роберт Х. Хейс [7] описали четыре основные роли, которые производство может играть в компании со стратегической точки зрения. Хотя в них конкретно обсуждается производственная функция, термин «операции» может быть заменен без потери актуальности. Эти общие роли обозначены этапами с 1 по 4, как объясняется ниже.

1. Компании, находящиеся на стадии 1, считаются внутренне нейтральными, что означает, что операционная функция считается неспособной повлиять на успех в конкурентной борьбе. Таким образом, менеджмент стремится минимизировать любое негативное влияние, которое деятельность может оказать на компанию. В таком случае можно сказать, что операции поддерживают реактивный режим. Когда возникают стратегические вопросы, связанные с операциями, организация обычно привлекает внешних экспертов.

2. Компании, находящиеся на стадии 2, считаются внешне нейтральными, что означает, что они стремятся к равенству с конкурентами (нейтральность), следуя стандартной отраслевой практике. Капитальные вложения в новое оборудование и объекты рассматриваются как наиболее

эффективное средство получения конкурентного преимущества.

3. Компании, находящиеся на стадии 3, помечаются как поддерживающие изнутри, то есть вклад операций в компанию определяется общей бизнес-стратегией, но операции не имеют никакого отношения к общей стратегии. Однако компании стадии 3 формулируют и проводят официальную операционную стратегию.

4. Компании стадии 4 находятся на наиболее прогрессивной стадии развития операционной деятельности. Утверждается, что эти компании оказывают внешнюю поддержку. Компании, работающие на стадии 4, ожидают, что операции внесут важный вклад в конкурентный успех организации. Операция фактически участвует в принятии важных маркетинговых и инженерных решений. Они придают операциям достаточный авторитет и влияние, чтобы полностью реализовать их потенциал. Компании, входящие в стадию 4, известны своими общими производственными возможностями.

Поскольку многие компаний основную часть своей рабочей силы и активов, связывает с операционной функцией, то для большинства компаний имеет смысл стремиться к позиции на Этапе 3 или Этапе 4. Фактически, большинство выдающихся компаний находятся на Этапе 3, так как достижение Этапа 4 является сложной задачей.

Необходимость в операционной стратегии, отражающей и поддерживающей корпоративную стратегию, имеет решающее значение не только для успеха компании, но и потому, что многие решения носят структурный характер. Организация может быть привязана к ряду операционных решений, на изменение которых могут потребоваться годы, если возникнет такая необходимость. Они могут варьироваться от решений по процессным инвестициям до управления человеческими ресурсами.

Компании, которые не в состоянии полностью использовать стратегическую мощь операций, будут ограничены в своих

конкурентных способностях и уязвимы для атак со стороны тех игроков рынка, которые используют ОС. Чтобы сделать это эффективно, ОС должна быть задействованы на протяжении всей корпоративной стратегии. Многие руководители компаний склонны полагать, что стратегия имеет отношение только к маркетинговым инициативам. Они ошибочно полагают, что роль операции состоит в том, чтобы строго реагировать на маркетинговые изменения, а не вносить в них вклад. Во-вторых, руководители корпораций полагают, что у операций есть гибкость, чтобы положительно реагировать на меняющиеся потребности. Эти допущения предъявляют нереалистичные требования к производственной функции.

Исследование, проведенное М.А. Люисом [8] выявило, что на практике ОС является повторяющейся и требует рыночного компромисса, в то время как менеджмент компании воспринимает корпоративные улучшения как результат принятия «глобальных» решений, касающихся новых рынков, поглощений и т.д. Таким образом, упускается из виду сама идея касательно о том, что составляющие успеха (по сути, речь идет о КФУ) зачастую кроются в творческом и эффективном использовании ОС для

поддержки маркетинговых инициатив внутри компании.

Внимание операционного менеджмента должно быть сфокусировано на стратегии. Баланс и направление ее деятельности должны отражать ее влияние на результативность компании в достижении ее целей посредством стратегии, а также на результативность самой деятельности, признавая, что и то, и другое должно выполняться хорошо.

Для формулирования и обновления стратегии операций рекомендуется четырехэтапный процесс [9]:

- обучение,
- анализ,
- согласование
- перенаправление.

Первый этап - это этап обучения, на котором альтернативы намеченной стратегии оцениваются на практике. Второй этап включает в себя анализ альтернатив с течением времени, позволяющий идеям развиваться и созревать. Третий этап, этап согласования, это аналитический процесс, в ходе которого организация пытается определить и задокументировать финансовое обоснование изменения намеченной стратегии. Наконец, на этапе перенаправления организация проверяет свои идеи на практике с помощью пилотных инициатив.

Источники:

1. Слэк Н., Левис М., Операционная стратегия, 5-е изд [Текст] / Н. Слэк.- Изд. НГСС, 2020. - С.224-228.
2. Муханова Г.С., Кукетаева А.У. Ключевые факторы успеха [Текст] / Г.С. Муханова. - Central Asian Economic Review, 2020. - (6) . – С.94-105.
3. Дудин М.Н., Верников В.А. Ключевые факторы успеха предпринимательской структуры в условиях инновационного развития [Текст] / М.Н. Дудин. - Путеводитель предпринимателя, 2015 - (25). – С.228-247.
4. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов. - Корпоративный менеджмент, 2018. - С.147-153.
5. Гарвин Д.А. Конкуренция по восьми измерениям качества [Текст] / Д.А. Гарвин. - Harvard Business Review, 2017. – С.101–109.
6. Терри Х. Стратегия производства: текст и примеры 3-е изд. [Текст] / Х. Терри. - Хоумвуд, Иллинойс: Ирвин, 2015. – С.223-228.
7. Уилрайт С.К., Хейс Р.Х. Конкуренция через производство [Текст] / С.К. Уилрайт. - Harvard Business Review, 2015. - С.99–109.

8. Льюис М.А., Анализ организационной компетентности: последствия для управления операциями [Текст] / М.А. Льюис. - Международный журнал операций и управления производством, 2016. – 23 (7). – С.731–756.

9. Нилсен-Энглис Л. Формирование операционной стратегии - непрерывный процесс [Текст] / Л. Нилсен-Энглис. - Интегрированные производственные системы, 2017. - 14 (8), С.677–685.

Жанбусинов А.Ш.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университ

Куренкеева Г.Т.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ИЗУЧЕНИЕ КАЧЕСТВО СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Ключевые слова: ISO 9001:2015, качество, менеджмент, стандарт.

СМК — это часть общей системы управления компанией, которая функционирует с целью обеспечения стабильного качества производимой продукции и оказываемых услуг.

СМК предполагает из себя совокупность взаимосвязанных и еще активных деталей, позволяющих писать для компании нужные требования на предприятии предоставления изделия соответствующего свойства, действенного регулирования стабильного выработки девшии. Сеяние подобной порядку для компании позволит не утратить преуспевания и еще усовершенствовать данные, отображающие оперативность работы. ISO 9001:2015 - это международная норма, высчитывающий запроса к построениям маркетинга особенности. компании вводят запроса исходного эталона, для того проявить собственную призвание предоставлять в распоряжение продовольствие и сервис, надлежащие условиям покупателей и нормативным бумагам.

Структура образца ISO 9001:2015 включает в себе надлежащие разделения:

0. Начала
 1. Территория употребления
 2. Нормативные источника
 3. Определения и описания
 4. Середина компании
 5. Первенство
 6. Составление плана
 7. Орудия обеспечения
 8. Деятельность на ступенях актуального ципроцессы. кла изделие и служб
 9. Анализ итогов работы

10. Усовершенствования

На новоиспеченной изданию образца ISO 9001:2015 распределило опасность - направленное познание, что накапливает весь предельную важность, отношения переломным тезисом абсолютно всех сферах. Возможность-направленное познание позволяет компаниям выдвинуть условия, содействующие поселить изменение итогов целых проходящих на компании действий также конструкций исследования свойства от задуманных, создать орудия и приемы предотвращения для того минимализации их отрицательного воздействия, помимо прочего наибольше исчерпывать вырастающие потенциала.

Сообразовывается подходящим принимать в соображение опасности на шаге планирования. невзирая это, что запросом стереотипа не проявляется наличность протоколировавшей операции релятивно учета возможностей подле планировании может быть введении порядка маркетинга свойства. Основы каковые обязана таиться направлена СПК, выразили последующим способом: - ориентировка на покупателя; - первенство; - вовлечение кадры; - двухпроцессный расклад; - повышение качества; - включение выводов на основании доказательств; - руководство отношений. На случай если произвести уравнение основ концепции руководства особенности с ранней изданием образца, то допускается наметить несуществование принципа целого расклада к регулированию. На почве утверждений нынешней объекты

управления является очевидным использованием начала системности.

Принцип маркетинга отношений тесновато объединен с положением стереотипа касательно вероятность-руководства, в связи с этим якобы на сегодняшний период отмечается тенденциозность к увеличению численности компаний отправляющих определенные уклоны собственной деятельности на привлечение. Из наименования принципа «постоянное развитие» оставляет «систематическое», по теории профессионалов, это объединено с тем, что усовершенствование перестает быть неизменной метой. Под усовершенствованием следует разбираться «корректурой составляющих, значительных для укрепления службы на бытующем уровне и внесении в службу перемен исходя из перемены парадных и внутренних. Управление качеством в строительной компании них соглашений и основания свежих способностей».

При внесении в службу тот или иной-либо перемен потребно употреблять способы по преодолению противодействий данным переменам. Процессный подход к порядку маркетинга свойства осуществляется посредством общеизвестный курса Деминга PDCA («Plan-Do-Check-Act»)-проектирование-действие-обследование-коррекция). Создатели стереотипа препроводили содержимое эталона в отрывке этого курса. В стереотипе выказала госструктура составная часть индивидуального движения, что разрешит навести объяснения для начальства компаний и еще внятно выкроить и отчитать будущие на компании процессы.

Стереотип совершенно нового колена выдает компаниям большущие вероятности и подпространство для формирования других заключений в регулирование своей делом. Например, не находится востребование о исследованье должную материалы в отрасли свойства. типаж ИСО 9001:2015 не регулирует деятельный учреждений относительно разрабатывания начальства как параметру

и протоколировавшие операций. В связи с введением и глобальным применением электрического документооборота исключено помысел «запись» и «документ», включится «документированная информация». Предприятие, не обладающая явных способностей, сможет осуществлять взгляды конструкций маркетинга особенности с первейшим положением соответствии качества исключаемой изделие или обслуживание условиям всех причастных сторон.

Непременным условием в контексте документации является соблюдение правовых норм, в нашей стране это ГОСТ. Безусловно, потребитель может не владеть такой информацией, однако, производитель должен указать какими нормативными документами руководствовались в своей деятельности предприятие. Еще одним важным моментом нового стандарта является его адаптивность к другим стандартам, что позволяет создавать предприятиям интегрированные системы менеджмента качества. Таким образом, внедрив на своем предприятии систему менеджмента качества, руководство может разработать отдельные элементы, например, охрана окружающей среды, и безболезненно осуществить их реализацию в уже существующей системе. На практике в основном данный стандарт интегрируют с системой по охране окружающей среды и системой по охране и надежности труда, что позволяет предприятию осуществлять социальную ответственность, которая в свою очередь оказывает влияние не только на показатели эффективности деятельности, но и на качество жизни всего населения.

Специфицировал убеждение образ начальства, прокорректированный на первенство. Руководство высшего звена должен не только быть верного к туре и привлекать к участию служащих в течение регулирования турой, но и быть прямым образцом для своих работников.

В образце применяется такое помысел «профессионализм», это подразумевает не только владение

познаний и умений в мастерской кругу, а и умение способами в фактической деловитости. Воплощение компетентностного расклада даст

возможность намного более внятно образовать официальные правило всех работников, охватывая управляющий высочайшего части.

ОСНОВНЫЕ СТАНДАРТЫ СМК

Различают несколько типов стандартов:

Первый группа А	Второй группа В	Третий группа С
Здесь содержатся главные требования к менеджменту. Стандарты этого типа позволяют компаниям, организациям и предприятиям показывать, что они способны разработать и внедрить у себя СМК. Примечательно, что сертификацию проводят только по данному типу документов.	Здесь даются пояснения и указания, которые помогают компаниям воплощать в жизнь требования стандартов первого типа. Эти стандарты помогают развивать компанию еще дальше, ставя более высокие требования.	Здесь разъясняется суть отдельных методов, даются дополнительные пояснения по некоторым специальным вопросам.

Здесь держатся главные спрос к маркетингу. Стандарты этого типа дают возможность компаниям, организациям и компаниям изобличать, что они могут создать и ввести у себя СМК. Стоит отметить, что сертификацию провождают всего лишь по дарованному виду документиков.

Тут даются комментарий и правила, которые поддерживают фирмам воплощать в жизнь требования стереотипов 1-ый типа. Эти стереотипы поддерживают улучшать компанию еще дальше, ставя более высокие запроса.

Рассмотрим их подробнее:

группа А.

Имеет многоцелевые условия к порядке регулирования турой на компании. Идет для всех видов работы и не находится в зависимости от объемов предприятия. Главнейший норма, по каковому вводятся СМК в органах. Главная целеустановка для основной массы сопроводений, так как не иначе свидетельство ИСО 9001 важен для функционирования в сегодняшнем мире. В России, если дискусируют образцы теории руководства свойства, как управял, предполагают не иначе ИСО 9001.

группа В.

Сослужить службу тем учреждениям, которые не намериваются сдерживаться на добившемся, и будут продлевать улучшать введшую СМК. В нем подаются доп указанье по поправке всех действий на компании. Норма расширяет распоряжения к конструкции регулирования качеством, так как призывает учесть не только мнения клиентов, но и сотрудников, совладельцев, окружения. Указаны указанье по осуществлении превосходств денежного и экономичный характера. Содержит список запросов, каковому обязаны ублагоотворять замерные оборудование. Имеет управляющие установки для регулирования качеством в программах.

группа С.

Рутина, в котором рассказаны основополагающие идеология и словарь, загружаемый в последующем. позволяет ввести единые определения для всей серии. Укрепляет главные утверждения и взгляды, по каковым должна созидаться СМК. Подставляет идейную базу для всей серии ИСО 9000. Характеризует порядок, которым обязана следовать организм, чтобы угождать покупателей. распознает порядок по работе

с претензиями покупателей. Как решаются спорные вопросы между клиентами и организацией. О том как разработать программу качества. Как правильно управлять конфигурацией. О том, как правильно документировать СМК. Даны

рекомендации по организации обучения. Рассказ о применении в стандарте ИСО 9001 статистических методов. Сообщает, как корректно поднимать внешних экспертов при введении СМК на компании.

Источники:

1. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества / А.Н. Шмелева, Р.М. Нижегородцев. - М.: Русайнс, 2015. - 320 с.

Жунисов Е. А.
Алматы Менеджмент Университет

Шалбаева Ш.Е.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Ключевые слова: организационные изменения, здравоохранение, факторы успеха

Введение

Организации здравоохранения постоянно меняются в результате технического прогресса, старения населения, изменения моделей заболеваний, новых открытий в лечении болезней, а также политических реформ и политических инициатив. Изменения практически всегда проходят сложно и вызывают сопротивление, потому что любые изменения вступают в противоречие с основной потребностью человека в стабильной окружающей среде. Перед руководителями здравоохранения стоит вопрос, какие факторы влияют на успешные организационные изменения в здравоохранении. Цель настоящего исследования – изучить факторы и характеристики изменений, актуальных для работы специалистов и руководителей здравоохранения. Анализ по итогам обзора литературы и результатам 30-ти полуструктурированных индивидуальных интервью позволил выделить три категории факторов успешных изменений: возможность повлиять на изменение, подготовка к изменениям и осознание ценности изменений.

Возможность влиять на внедряемые организационные изменения является очень важным фактором. Изменения, инициированные самими профессионалами, считаются самыми простыми и редко вызывают сопротивление. Шансы на успех выше в случае внедрения изменений, которые сопровождались подготовкой к ним. Организационные изменения, которые,

были реализованы неожиданно и/или без предварительного уведомления вовлеченных в процесс изменений лиц редко получали с их стороны поддержку. Так как для них важно понимать, цели, необходимость и преимущества внедряемых организационных изменений.

Организационные изменения в сфере здравоохранения с большей вероятностью увенчаются успехом, если у менеджеров и специалистов здравоохранения будет возможность повлиять на изменение, почувствовать себя готовым к ним и признать ценность изменений, в том числе ощутить пользу от изменения для пациентов.

1. Анализ литературных источников

Технологические достижения, старение населения, изменение характера заболеваний и новые открытия в профилактике и лечении болезней требуют, чтобы организации и специалисты здравоохранения постоянно менялись [1]. Организационные изменения также необходимы для учета эволюционирующих социальных норм и ценностей, некоторые из которых привели к более высоким ожиданиям в отношении доступа к медицинской помощи, улучшили качество обслуживания пациентов и увеличили их участие в принятии решений о лечении. Непрерывное профессиональное образование становится все более важным для обеспечения того, чтобы компетентность специалистов здравоохранения соответствовала текущим

стандартам, а также для поддержания и повышения уровня знаний и навыков, необходимых для того, чтобы быть в курсе новейших данных [2].

Организационные изменения, затрагивающие специалистов здравоохранения, также связаны с политическими реформами и инициативами. Тенденции последних десятилетий - появление нового государственного управления, которое бросило вызов традиционному профессиональному доминированию, внедрив логику менеджмента в здравоохранение, то есть работа должна быть организована и контролироваться менеджерами для достижения организационных целей рентабельного и эффективного здравоохранения [3].

От профессионалов здравоохранения все чаще ожидается документирование своей работы, выполнение административных задач и участие в инициативах по повышению качества. Изменения также касаются внедрения в здравоохранение управленческих практик, опирающихся на фактические данные и измеримые результаты, с целью создания получения четких и аргументированных обоснований для принятия эффективных решений [2].

Организационные изменения имеют сложный характер, потому что они противоречат основной потребности человека в стабильной окружающей среде. Исследования показали, что организационные изменения часто связаны с психологической неуверенностью сотрудников в том, как эти изменения повлияют на их рабочую ситуацию, профессиональную роль и даже жизнь в целом [4]. Высокий темп организационных изменений оказывает влияние на здоровье и благополучие сотрудников, что оценивается по ряду показателей, например, снижение приверженности и лояльности организации, снижение производительности, стресс, связанный с работой, эмоциональное выгорание, проблемы с психическим здоровьем, усталость от изменений и т.д. [5].

Многие изменения в организациях не позволяют достичь желаемых целей, вероятность провала инициатив может достигать 70% [6]. Хотя общие показатели успеха или неудач могут быть поставлены под сомнение из-за контекстно-зависимого характера изменений и проблем, связанных с определениями и измерениями, тем не менее, существует много примеров успешных изменений. Знание характеристик и факторов, связанных с успешными организационными изменениями, может улучшить выбор, планирование, реализацию и управление организационными изменениями в учреждениях здравоохранения.

Хотя субъективный опыт людей может не соответствовать более объективным показателям организационных результатов изменений, крайне важно понимать взгляды специалистов здравоохранения на изменения в здравоохранении, поскольку их отношение к изменениям может повлиять на успех изменений [7]. Также исследования показывают, что переживания сотрудниками процесса изменений может носить глубоко индивидуальный характер [7]. Например, одно и то же изменение может быть привлекательным и содержать преимущества для одних лиц, и в то же время быть источником стресса и проблем для других. Таким образом, субъективное восприятие изменений медицинскими работниками влияет на вероятность достижения успешных изменений. При этом, важность подготовки к изменениям и участия в них связана со свободой принятия решений, а оценка изменения с точки зрения получения личной выгоды связана с вовлечением в изменения [8].

Медицинские работники, придают большое значение возможности влиять на изменения, которые могут повлиять на их работу. Они выражают позитивное отношение к изменениям, которые произошли и исходят «снизу вверх» от них самих и/или от передовых линий здравоохранения [9]. В то же время многие медицинские работники негативно

относятся к существующему разрыву между теми, на кого изменения влияют, и высшим руководством и политическим уровнем системы здравоохранения, которые обычно решают, какие изменения внедрить. А также в случаях, когда формирование государственной политики и принятие решений, касающиеся медицины и системы здравоохранения, принимаются без участия профессиональных врачей [9].

Организационные исследования показали, что активное участие в процессе изменений может быть напрямую связано с их признанием у участников. Широкое участие в процессе изменений, наиболее часто упоминаемый подход к преодолению сопротивления изменениям. Даже предполагая наличие хорошо обоснованной и хорошо спланированной инициативы по изменению, исследования подчеркивают важность того, чтобы менеджеры создавали внутреннюю поддержку изменений посредством участия сотрудников в процессе изменений [10]. Это общие результаты исследований организаций в целом, но они особенно применимы в организациях здравоохранения из-за профессиональной специфики, связанной с повышенной осторожностью и осмотрительностью при выполнении работы.

Специалисты в области здравоохранения подчеркнули важность предсказуемости для восприятия организационных изменений как успешных. Люди лучше способны соответствующим образом корректировать свое поведение, когда они подготовлены. Важность передачи информации менеджерами для подготовки сотрудников к организационным изменениям часто указывается в литературе по организационным изменениям [10]. Однако, несмотря на важность подготовки, многие изменения, проводимые в здравоохранении, характеризуются недостаточной подготовкой к ним. Когда сотрудники не подготовлены должным образом к изменениям, им трудно согласовать свои мысли, чувства и

поведение с ожиданиями тех, кто руководит изменениями.

Исследование организационных изменений продемонстрировало, что изменения имеют больше шансов на успех, если сотрудники считают их хорошо продуманными и уважают руководителей, ответственных за изменения, тогда как сопротивление изменениям более вероятно, если сотрудники считают, что изменения имеют мало ценности или не представляют никакой ценности для организации сотрудников и клиентов (пациентов) [10]. Согласно теории организационных изменений, готовность к изменениям зависит от решимости членов организации следовать курсам действий, участвующих в реализации изменений (приверженность к изменениям), и их убеждений в своих способностях выполнять эти действия (эффективность изменений). При этом контекстные факторы, такие как ресурсы и культура, также влияют на их готовность к реализации изменений [10].

В литературе по организационным изменениям также подчеркивается важность инициатив по изменениям, основанных на принципах последовательности и достаточной необходимости [10]. Сотрудники, которые не понимают, почему требуется изменение, будут неохотно выполнять требование руководства об изменениях [3].

Специалисты в области здравоохранения в ряде исследований утверждают, что изменения должны приносить пользу пациентам, чтобы иметь ценность. Это согласуется с исследованиями, которые показывают, что ролевая идентичность медицинских работников в значительной степени определяется пациентами и их потребностями [11]. Результаты отдельных исследований отражают противоречие между традиционной логикой профессионализма и управленческой логикой, внедренной в здравоохранение с появлением менеджерских подходов в государственном управлении здравоохранением. В то время как логика менеджеров предполагает, что внимание

должно быть направлено на эффективное управление для достижения целей организации, профессионалы здравоохранения (врачи и квалифицированный медицинский персонал), как правило, лояльны к своей профессии, и их эмоциональное вознаграждение на работе в первую очередь связано с их пациентами [3].

Внедрение менеджерских походов привело к увеличению использования различных систем управления, например, аудита, руководящих принципов, рекомендаций, систем отчетности о неблагоприятных событиях и различных инструментов стимулирования, которые бросают вызов логике профессионализма с точки зрения автономии профессионалов и свободы суждений при выполнении своих задач [11].

Согласно профессиональной теории, профессионалы, такие как врачи и юристы, независимо рассматривают разные дела (например, пациентов и клиентов) и принимают решения на основе своих знаний и навыков; они высокообразованы и обучены применять знания и опыт для решения сложных проблем [12]. Исследования показывают, что врачи из-за их более сильного отождествления с профессиональной логикой более склонны, чем медсестры, критиковать изменения, инициированные руководством [3]. Несколько исследований показали, как врачи со скептицизмом или подозрением реагируют на различные формы изменений в системе здравоохранения под управлением менеджеров здравоохранения [13].

2. Методология исследования

Эмпирическая часть исследования основана на 30-ти полуструктурированных индивидуальных интервью. Респонденты работают в 6-ти различных объектах – ведущих медицинских учреждениях республиканского значения, расположенных в г. Нур-Султан:

1. Научно-исследовательский институт травматологии и ортопедии (НИИТО) – 5 чел.;

2. Национальный научный центр онкологии и трансплантологии (ННЦОТ) – 3 чел.;

3. Национальный научный медицинский центр (ННМЦ) – 3 чел.;

4. Республиканский диагностический центр (РДЦ) – 9 чел.;

5. Национальный научный центр материнства и детства (ННЦМД) – 8 чел.;

6. Национальный центр детской реабилитации (НЦДР) – 2 чел.

Среди респондентов, принявших участие в интервью, были следующие медицинские работники:

– Врачи – 11 человек;

– Средний медицинский персонал (СМП) – 12 человек;

– Младший медицинский персонал (ММП) – 7 человек.

Итого: 30 человек.

Был применен индуктивный подход с использованием вопросов, основанных на существующей литературе по организационным изменениям и реакциям на изменения. Вопросы касались опыта и восприятия респондентами любых изменений, которые, по их мнению, повлияли на их работу, независимо от масштабов изменений. Ответы респондентов были проанализированы с помощью контент-анализа [14].

Таким образом, данные для исследования получены из интервью с казахстанскими медиками: врачами и медицинским персоналом (врачи, СМП, ММП).

3. Результаты

По результатам поведенного теоретического и эмпирического исследования было выявлено, что три категории факторов (т.е. характеристики успешных изменений) имеют центральное значение для успеха организационных изменений, а именно, когда врачи и медицинские работники:

– имеют возможность влиять на изменения;

– готовы к изменениям;

– осознают ценность изменений.

Результаты, касающиеся этих характеристик, в равной степени

применимы к врачам, среднему и младшему медицинскому персоналу, с небольшими заметными различиями между этими тремя профессиональными категориями.

Используя индуктивный подход, ответы участников были проанализированы с помощью контент-анализа.

Таким образом, по итогам анализа выделены три категории характеристик – факторов успеха изменений: возможность повлиять на изменение, подготовка к изменениям и осознание ценности изменений. Результаты, касающиеся этих характеристик, в равной степени применимы к врачам, СМП и ММП, с небольшими различиями между тремя профессиональными категориями.

4. Обсуждение результатов

1. Возможность повлиять на изменение

Исследование подчеркнуло важность возможности влиять на внедряемые организационные изменения. Изменения, инициированные самими профессионалами, считались самым легким и редко встречающимся сопротивлением со стороны специалистов здравоохранения.

Что касается организационных изменений, инициированных руководством системы здравоохранения и/или высшим административным руководством, специалисты здравоохранения предположили, что участие в процессе изменений на раннем этапе и возможность оказывать влияние на протяжении всего процесса изменений способствовали успеху изменений.

2. Подготовка к переменам

На основании проведенного исследования, выявлено существование взаимосвязи между уровнем осведомленности и подготовки врачей и медицинского персонала к организационным изменениям и шансами на успешное внедрение таких изменений.

Медицинские работники не поддержали организационные изменения, которые, как предполагалось, были

осуществлены неожиданно и/или без предварительного уведомления. И наоборот когда данным категориям лиц, вовлеченным в процесс, было заранее четко сообщено о причине, характере изменений и преследуемых целях, то менеджмент получил поддержку и понимание со стороны медицинского персонала.

3. Осознание ценности изменений

Для специалистов в области здравоохранения (врачей и медперсонала) важно понимать необходимость организационных изменений и то, как они приносят пользу себе и/или пациентам. В противном случае изменения могут быть восприняты как бессмысленные и необоснованные, что может вызвать сопротивление изменениям.

В частности, медицинские работники высоко оценили и хорошо восприняли те организационные изменения, что были ориентированы на пациентов, принося очевидные преимуществами и блага для пациентов их здоровью.

Более медленное изменение позволяет подготовиться, что облегчает участие и влияние, тем самым позволяя оценить изменение. В качестве альтернативы, признание ценности изменения, например, пользы для пациента, способствует повышению мотивации медицинских работников к вовлечению и участию в реализации изменений. Эта взаимозависимость подразумевает, что успешное изменение более вероятно, если при планировании и реализации изменений учитывается более одной из трех категорий.

Знание характеристик и факторов, связанных с успешными организационными изменениями, может улучшить выбор, планирование, реализацию и управление организационными изменениями в учреждениях здравоохранения.

Результаты проведенного исследования следует оценивать в контексте методов, которые были выбраны для решения проблемы исследования. Был выбран качественный подход, потому что

данных о проведении аналогичных исследований – касательно реакции медицинских работников на изменения в казахстанском здравоохранении в открытом доступе обнаружено не было. По этой причине были проведены интервью с врачами, средним и младшим медицинским персоналом, чтобы лучше изучить данную проблематику. Участие было добровольным, в процессе отбора респондентов непосредственными руководителями было получено у них согласие о принятии участия в данном исследовании. Также отдельные участники опроса – в большей мере врачи-руководители, отметили их профессиональную заинтересованность в предмете исследования.

Таким образом, результаты проведенного опроса, в общем и целом соответствуют существующим исследованиям в области организационных изменений различных авторов. Выявлено, что существует как минимум три фактора успеха организационных изменений. Использование перечисленных факторов успеха может позволить организациям здравоохранения планировать и внедрять изменения с высокими шансами на успех. В то же время исследований, подробных механизмов, касательно взаимозависимостей и взаимосвязанностей в функционировании этих трех факторов, обнаружено не было. На основании чего можно заключить, что изучение этих взаимозависимостей является важной областью для будущих исследований.

Выводы

Изменения широко распространены в современном здравоохранении. Это исследование направлено на определение характеристик успешных организационных изменений в первую очередь с точки зрения специалистов здравоохранения – врачей и медицинского персонала. Но также будет полезно для менеджеров здравоохранения, в облегчении понимания ими когнитивных, поведенческих и профессиональных аспектов принятия изменений врачами и медперсоналом.

Результаты и выводы по итогам анализа литературных источников были подтверждены эмпирической частью исследования, реализованной в виде полуструктурированных индивидуальных интервью с тремя категориями медицинских работников: 11 врачами, 12 СМП и 7 ММП, работающих в 6-ти различных объектах – ведущих медицинских учреждениях республиканского значения, расположенных в г. Нур-Султан (НИИТО, ННЦОТ, ННМЦ, РДЦ, ННЦМД и НЦДР). Вопросы касались опыта и восприятия респондентами любых изменений, которые, по их мнению, повлияли на их работу, независимо от масштабов изменений. Ответы респондентов были проанализированы с помощью контент-анализа.

По результатам проведенного исследования было выявлено, что три категории факторов (т.е. характеристики успешных изменений) имеют центральное значение для успеха организационных изменений, а именно, когда врачи и медицинские работники:

- имеют возможность влиять на изменения;
- готовы к изменениям;
- осознают ценность изменений.

Таким образом, организационные изменения в сфере здравоохранения с большей вероятностью увенчаются успехом, если у специалистов и руководителей здравоохранения будет (1) возможность повлиять на изменение, (2) почувствовать себя готовым к изменению и (3) признать ценность изменения, в том числе ощутить пользу от изменения для пациентов. Важно обсудить любые изменения непосредственно с лицами, вовлеченными в данный процесс, когда эти изменения прямо или опосредовано касаются их профессиональной деятельности и выполняемой ими работы.

Данные для исследования получены из интервью с казахстанскими медиками. Учет указанных факторов при планировании, внедрении и управлении изменениями в системе здравоохранения РК позволит повысить шансы на то, что

внедряемые изменения будут поддержаны
врачами и медицинским персоналом, что,

несомненно, имеет решающее значение
для их реализации.

Источники:

1. Дроц Э., Поксинская Б. Экономия в здравоохранении с точки зрения сотрудников [Текст] / Э. Дроц. - Журнал организации здравоохранения и менеджмента, 2014. - 28. - С.77–95
2. Грей М. Здравоохранение и общественное здравоохранение, основанное на фактических данных [Текст] / М.Грей. - Эдинбург: Черчилль Ливингстон, 2019 г. – С.544-549.
3. Поллитт К., Букарт Г. Реформа государственного управления: сравнительный анализ [Текст] / К. Поллитт. - Оксфорд: издательство Оксфордского университета, 2014 г. – С.14-22.
4. Ид Х. Изменение утомляемости медицинских работников. [Текст] / Х. Ид. - Журнал сестринского дела PeriAnesthesia. 2015, - 30. – С.4-15.
5. Дэй А, Краун С., Ивани М. [Текст] / А. Дэй. - Организационные изменения и выгорание сотрудников: сдерживающие эффекты поддержки и контроля над работой. Наука о безопасности, 2017. - 100. – С.4-12.
6. Миллер Д. Успешные лидеры изменений: что ими движет? Что они делают другое? [Текст] / Д. Миллер. - Управление изменениями. 2011, - 2. - С.59–68.
7. Райхерс А.Е., Ванус Дж. П., Остин Дж. Т. [Текст] / А.Е. Райхерс. - Понимание и преодоление цинизма по поводу организационных изменений. Академия управленческих перспектив, 2017. – 11. - С.48–59.
8. Бартунок Ж.М., Руссо Д.М., Рудольф Дж., ДеПальма Дж. А. На принимающей стороне: осмысление, эмоции и оценка организационных изменений, инициированных другими [Текст] / Ж.М. Бартунок. - Журнал прикладной поведенческой науки, 2016. - 42 (2). – С.182–206.
9. Стенсмирен Х. Управлять с уверенностью - для лучшего пациента [Текст] / Х. Стенсмирен. – Läkartidningen EHUD, 2017. – 114 с.
10. Фернандес С., Рейни Х.Г. Управление успешными организационными изменениями в государственном секторе [Текст] / С. Фернандес. - Обзор государственного управления, 2006. - 66 (2). – С.68–76.
11. Фрейдсон Э. Профессионализм: третья логика [Текст] / Э. Фрейдсон. - Кембридж: Polity Press, 2011. – С.104-109.
12. Нордеграф М. От «чистого» к «гибридному» профессионализму [Текст] / М. Нордеграф. - Современный профессионализм в неоднозначных публичных сферах [Текст] / Admin Soc, 2017. - С.61–85.
13. Берг А.Л., Фриберг Ф., Перссон Э., Дальборг-Ликхейдж Э. [Текст] / А.Л. Берг. - Сохранение «нового государственного управления» за счет образования медсестер: анализ дискурса. - Медсестринский запрос, 2014. - 22. - С.190–201.
14. Се Х.Ф., Шеннон С.Э. Три подхода к качественному контент-анализу [Текст] / Х.Ф. Се. - Качественные исследования в области здравоохранения, 2015. – 15. – С.77–88.

Камиев Р.Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Карибджанов Б.Б.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ: СПЕЦИФИКА ИННОВАЦИЙ В ОТРАСЛЕВОМ КОНТЕКСТЕ

Ключевые слова: инновации, здравоохранение, отраслевая специфика, определение, клиническая практика

Введение

Как и в других современных отраслях, термин «инновации» в здравоохранении стал ассоциироваться с новыми разработками в этой области, которые позволяют улучшить решение проблем, в данном случае проблем здравоохранения. В этой мини-исследовании предпринята попытка прояснить, что на самом деле означает этот термин. Чтобы решить эту проблему, сначала инновации определены как общий термин, а затем уточнено, конкретизировано и дополнено, что означают инновации в контексте отрасли здравоохранения. Чтобы лучше понять, что можно считать «инновационным» в здравоохранении, были предложены критерии для инноваций и определены потенциальные проблемы для внедряемых инноваций в этой области.

Термин «инновации» обозначает новые, лучшие и более эффективные способы решения проблем. Заимствованный из сферы бизнеса, технологий и маркетинга, этот термин использовался для описания политик, систем, технологий, идей, услуг и продуктов, которые обеспечивают решения существующих проблем здравоохранения. Поскольку доступно множество динамических методов и подходов, слово «инновационный» стало часто употребляться и в области здравоохранения. В то же время в дискуссиях об инновациях в

здравоохранении отсутствует четкое понимание того, что означает этот термин. Необходимо четкое определение, поскольку отсутствие консенсуса потенциально может препятствовать внедрению инноваций в клиническую практику. Из-за отсутствия ясности и последовательности термин «инновации» часто использовался неуместно для описания различных достижений в сфере здравоохранения.

В этой статье исследуется, что означает инновационность, как инновации могут пониматься в контексте здравоохранения и как инновации в области здравоохранения влияют на современное понимание событий в этой области, особенно в улучшении здравоохранения. Определив, что такое инновации, а что нет, данное мини-исследование поможет прояснить понятие инноваций в здравоохранении.

1. Инновации в здравоохранении: общее определение

Сама по себе инновация - понятие не новое. Этот термин проник в здравоохранение как концепция, заимствованная из других областей, с определением, аналогичным тем, которые используются в бизнесе, технологиях и маркетинге. Словарное определение инноваций:

- Новая идея, устройство или метод.
- Акт или процесс внедрения новых идей, устройств или методов [1].

Инновации в сфере здравоохранения подпадают под более широкий круг социальных изменений и усовершенствований, направленных на решение социальных проблем [2].

Социальные инновации поощряют новые подходы к решению проблем бедности, образования, здравоохранения и других проблем человеческого развития путем внесения изменений на системном уровне [3].

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) делает акцент на то, что инновации в области здравоохранения *«повышают эффективность, результативность, качество, устойчивость, безопасность и / или доступность здравоохранения»* [4].

Вышеуказанное определение также включает в себя новые, или улучшенные:

- политики,
- практики,
- системы,
- продукты и технологии,
- услуги и методы оказания медицинской помощи, которые приводят к улучшению здравоохранения [5].

Улучшение исследований, удовлетворенность пациентов, образование и доступ к медицинской помощи - это дополнительные факторы, которые учитываются в данном контексте.

Конечная цель инноваций в области здравоохранения - улучшить нашу способность удовлетворять потребности и потребности общественного и личного здравоохранения за счет оптимизации работы системы здравоохранения [6].

Таким образом, подытоживая, можно сделать предположение, что теоретически инновации в сфере здравоохранения должны привести к масштабируемым решениям и улучшениям в:

- политике,
- системах,
- продуктах,
- технологиях,
- услугах и методах оказания медицинских услуг.

Все вышеперечисленное в конечном итоге направлено на улучшение: лечения,

диагностики, клинической практики, образования, охвата населения медицинской помощью, профилактику, качество исследований, а также повышения доступа к здравоохранению.

2. Инновации в здравоохранении: уточнение, что является инновацией, а что нет

С целью более глубокого понимания феномена инноваций в отраслевом контексте здравоохранения, необходимо более подробное уточнение: что является инновацией в здравоохранении, а что таковым не является. Для получения ответа на данный вопрос требуется учитывать, что:

1. Возникновение проблем в здравоохранении в итоге привели к решениям направленным на повышение эффективности, результативности, качества, устойчивости, безопасности и доступности здравоохранения.

2. Полученные решения проблем в здравоохранении, могут считаться инновацией, в том случае, если они были достигнуты путем внедрения нового или существенно отличающегося от ранее использованных подходов, концепций, идей, услуг, процессов, технологий или продуктов.

3. Не все решения являются инновациями, и не все инновации являются решениями. Т.к. некоторые решения проблем в области здравоохранения являются просто разработками в данной области.

Подобно тому, как технологические достижения, например: интернет, цифровые технологии, мобильная связь и т.д. помогают генерировать решения мировых проблем связи, разработки в области здравоохранения направлены на решение конкретных и измеримых медицинских и социальных проблем местного, национального и мирового уровня.

Здравоохранение как отрасль постоянно меняется и адаптируется, и чтобы решение проблемы здравоохранения действительно считалось новшеством/инновацией, оно должно включать нечто принципиально новое, или

значительно отличающееся от других решений в данной области. Использование инноваций в качестве общего термина привело к размыванию его значения и того, как это понимается в здравоохранении [7]. Так как, с одной стороны, общее определение позволяет признать положительные разработки и новые идеи, методы и продукты в области здравоохранения, но с другой стороны, это происходит без конкретного понимания того, что такое изначально инновация. Таким образом, без ясности в отношении того, что на самом деле представляет собой инновация, данный термин зачастую используется и применяется некорректно.

В. Омачону и Н. Эйнспрух [7] предлагают объяснение того, что такое инновации применительно к такой отрасли, как здравоохранение, это: *«развитие технологий, основанное на технологических нововведениях, открывающее возможности для инноваций в продуктах и процессах»*. При этом, описание продуктовых инноваций по Омачону и Эйнспруху также включает в себя появление на рынке новых товаров и услуг, а технологические инновации включают в себя улучшение производства товаров и услуг [7].

Группа исследователей во главе с Т. Гринхалгом [8], а также Э.М. Роджерс [9] считают, что в области здравоохранения разработка технологий и практик должны быть основаны на фактических данных.

3. Принятие и внедрение инноваций в здравоохранении: интересы стейкхолдеров и ограничения, которые необходимо учитывать

Три компонента инноваций, предложенные Х. Ленсисалми и др. [10] заключаются в том, что инновации – это:

1. Новинка.
2. Прикладной компонент.
3. Предполагаемая выгода.

Предполагаемая польза («выгода») должна быть сосредоточена вокруг получателя медицинской помощи в лице пациента, хотя также необходимо учитывать интересы и других

стейкхолдеров, которые особенно важны в отношении адаптации и принятия инноваций [10].

С учетом данных компонентов, инновационный процесс можно определить, проанализировав потребности, желания и ожидания групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Специфика здравоохранения связана с пациенто-ориентированностью медицинской помощи и услуг, поэтому они пациенты находятся на переднем крае, в самом фокусе внимания специалистов и менеджеров здравоохранения. В то же время, следует учитывать и другие заинтересованные стороны, которые включают в себя самих врачей, других лиц, обеспечивающих пациентки уход. Также сюда относятся профильные ведомства и регулирующие органы здравоохранения, организации-партнеры, поставщики, и собственно, медицинские и технологические компании-инноваторы и другие заинтересованные стороны.

Также, с учетом специфики здравоохранения, когда инновации в области здравоохранения осуществляются успешно, они затрагивают три ключевые области:

1. Как воспринимают пациента.
2. Как «слышат» пациента.
3. Как удовлетворяются потребности пациента.

Даже если критерии соблюдены, остаются препятствия для признания и внедрения инноваций в сфере здравоохранения. Процесс распространения является социальным и интерактивным и поэтому требует сотрудничества, общения и обмена знаниями между участниками (стейкхолдерами) системы [11].

Таким образом, принятие и внедрение инноваций в здравоохранении связано с множеством людей, ограничениями и факторами, которые специфичны для социального, политического, политического, экономического, институционального и культурного контекста конкретной системы [3, 8, 12, 13].

Эксперты Harvard Business Review Д.А. Аш, Ш. Николсон и М.Л.Бергер, в этом аспекте, считает, что инновации в здравоохранении, хотя и являющиеся сложными, можно определить по трем категориям:

1. Ориентированность на потребителя.
2. Технологии.
3. Бизнес-модели [14].

Внутри этих трех категорий факторы, влияющие на внедрение и распространение инноваций в сфере здравоохранения, находятся:

- подотчетность и прозрачность;
- взгляды и мнения потребителей;
- конкуренцию и другие события, влияющие на внедрение технологий здравоохранения;
- политику и правительственные постановления;
- финансирование и стоимость;
- заинтересованные стороны и их интересы [11, 15].

Каждый из этих факторов влияет не только на то, считается ли что-то нововведением, но и на то, будет ли это принято и принято в области здравоохранения. Другими словами, внедрение инноваций требует, чтобы заинтересованные стороны видели относительное преимущество в их принятии и внедрении. Однако относительное преимущество само по себе не гарантирует их принятия и внедрения [5].

Другие факторы включают в себя:

- емкость и масштаб;
- совместимость;
- сложность;
- возможность испытаний;
- наблюдаемость;
- риски [16].

Таким образом, подытоживая вышесказанное, можно заключить, что заинтересованные стороны с большей вероятностью примут инновацию, если: у них есть соответствующие организационные возможности для этого, она совместима с их интересами, достаточно проста для легкого внедрения, может быть протестирована в небольшом

масштабе, ее использование дает заметный и измеримый результат (в том числе в клинической практике), она может быть доработана в соответствии с их требованиями, а также сопровождается минимальными рисками.

Заключение

Первым шагом в решении любой проблемы (клинической, технологической, организационной, управленческой и т.д.) в здравоохранении является создание плана изменений. При подготовке к изменениям в здравоохранении часто ожидается, что изменение приведет к улучшению или решению существующей проблемы. На самом деле не все изменения приводят к решению или улучшению, тем более к инновациям. На деле изменения могут привести к незначительным улучшениям или преимуществам или вообще не дать их, а в некоторых случаях могут неожиданно привести к отрицательным результатам. По этой причине внесение изменений, больших или малых, нельзя считать изначально инновационными.

Наблюдение за последствиями изменений, будь то неудачи или успехи, является одним из ключей к улучшениям и развитию здравоохранения. Когда изменение является чем-то новым, или включает процесс внедрения чего-то нового и приводит к улучшению в клинической практике, можно считать, что критерии инноваций в контексте здравоохранения соблюдены.

Помимо соответствия этим критериям, вновь представленные идеи, методы, продукты и/или процесс внедрения чего-то нового в здравоохранении сталкиваются с дополнительными ограничениями в данной области. Инновация должна быть чем-то действительно новым или, по крайней мере, значительно отличаться от ранее использованных решений применительно к здравоохранению и приносить пользу пациентам. В дополнение к этим ограничениям должны быть выполнены внешние требования заинтересованных сторон: врачей и медицинских работников, регулирующих органов, партнеров, поставщиков,

конкурентов, а также соблюдены требования по прозрачности и общей подотчетности.

Инновации в такой отрасли, как здравоохранение сложны и не всегда находятся в прямой зависимости от

большой и взаимосвязанной системы факторов. Использование чрезмерно узкой, или наоборот, широкой трактовки термина «инновации» в здравоохранении может ограничивать или вводить в заблуждение в вопросах принятия истинных инноваций.

Источники:

1. Мерриам-Вебстер. Простое определение инновации [Электронный источник] / Мерриам-Вебстер, 2016. - URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> (дата обращения: 15.04.2021).

2. Швейцер Ф. и др. Технологически рефлексивные личности как факторы, способствующие социальным инновациям [Текст] / А Швейцнер. - Журнал управления инновационными продуктами, 2015. - 32 (6). – С.47-60.

3. Дубе Л. и др. Конвергентные инновации для устойчивого экономического роста и доступного универсального здравоохранения: инновации в способах внедрения инноваций [Текст] / Л. Дубе. - Летопись Нью-Йоркской академии наук, 2014. - 41 с.

4. Всемирная организация здравоохранения. Инновации, 2016. - URL: <http://www.who.int/themes/Innovation/en/> (дата обращения: 17.04.2021).

5. Макшерри Р., Дуглас М. Инновации в сестринской практике: средство решения глобальных проблем, с которыми медсестры, акушерки, руководители и менеджеры медсестер в будущем смогут справиться [Текст] / Р. Макшерри. - Журнал сестринского менеджмента, 2017. - 19 (2). - 9 с.

6. Вутцке С. и др. На пути к внедрению крупномасштабных инноваций в сложных системах здравоохранения: взгляды руководителей и непосредственного персонала [Текст] / С. Вутцке. - Примечания к исследованиям ВМС, 2016. - №9. - 327 с.

7. Омачону В., Эйнспрух Н. Инновации в системах предоставления медицинских услуг: концептуальная основа [Текст] / В. Омачону. - Журнал инноваций, 2018. - 15 (1). - 20 с.

8. Гринхалг Т. и др. Распространение инноваций в обслуживающих организациях: систематический обзор и рекомендации [Текст] / Т. Гринхалг. - Ежеквартальный отчет Milbank, 2016. - 82(4). – С.581-629.

9. Роджерс Э.М. Распространение инноваций, 5-е издание [Текст] / Э.М. Роджерс. - Нью-Йорк: Free Press, 2013. – С.457-460.

10. Ленсисалми Х. и др. Инновации в здравоохранении: систематический обзор последних исследований [Текст] / Х. Ленсисалми. - Медсестринское дело Ежеквартальный отчет, 2016. - 19 (1). – С.66-72.

11. Хемпхала Дж., Магнуссон М. Сети для инноваций - но какие сети и какие инновации? [Текст] / Дж. Хемпхала. - Креативность и управление инновациями, 2016. - 21 (1). – С.3-16.

12. Лэнгли Г.Дж. и другие. Руководство по улучшению: практический подход к повышению эффективности организации, 2-е издание [Текст] / Г.Дж. Лэнгли. - Сан-Франциско: Джосси-Басс, 2019. - С.76-186.

13. Бланк Ю.Л., Вальдманис В.Г. Распространение технологий в больницах: модель регрессии случайных эффектов логарифма шансов [Текст] / Ю.Л. Бланк. - Международный журнал политики и менеджмента в области здравоохранения, 2015. - 30 (3). – С.46-59.

14. Аш Д.А., Николсон Ш., Бергер М.Л. Бот в помощь: как новые технологии могут изменить здравоохранение [Электронный ресурс] / Д.А. Аш. - Harv Bis Rev. - 2019, URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/816305> (дата обращения: 20.04.2021).

15. Херцлингер Р.Э. Почему инновации в здравоохранении - это так сложно [Текст] / Р.Э. Херцлингер. - Журнал инноваций, 2016. - 84 (5). – С.58-66.

16. Тайру Л. и др. Инновационная технология здоровья новорожденных для сред с ограниченными ресурсами [Текст] / Л. Тайру. - Медицина и международное здравоохранение, 2013. - 18 (1). - С.17-28.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОГО ИЗМЕНЕНИЯ В РАЗВИТИИ СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА

Ключевые слова: изменения, стратегия, корпоративная культура, мотивация

Качество работы в большинстве складских комплексов можно значительно улучшить. На сегодняшний день мы видим, что более половины складов все еще находятся в контрактной фазе. Некоторые складские площади более качественные, но есть еще много возможностей для улучшения. И лишь небольшую часть складских комплексов можно назвать лидерами рынка.

По этой ситуации возникает много вопросов. Почему компания не тратит больше энергии на улучшение складских операций?

Лишь немногие неэффективные склады могут улучшить качество работы. Хотя существует множество готовых идей, которые менеджеры могут легко использовать для улучшения своих рабочих процессов, большинство старых складов все еще остаются в положении аутсайдера. Первая основная причина стагнации - отсутствие мотивации сотрудников. Они поглощены своей повседневной работой, и перемены не являются их приоритетом. Даже когда кто-то предлагает новое решение старой проблемы, существует много тех, кто всячески противится изменениям. Но если мы хотим добиться прогресса, мы должны создать другую корпоративную культуру - люди чувствуют необходимость перемен и открыты для них.

Однако одной корпоративной культуры недостаточно. Изменения нужно делать в определенном направлении, иначе они обречены на провал. Основная проблема предлагаемого метода управления складом заключается в том, как складская группа может наилучшим образом достичь общих целей компании. Однако недостаточно просто двигаться в правильном направлении. В соответствии с методом управления складом как источником конкурентного преимущества путь развития делится на четыре этапа. Эта последовательность шагов дает наибольшую пользу при наименьшем количестве препятствий. Поэтому нам необходимо сформулировать эффективный план развития склада.

Значительная часть успеха - мотивация сотрудников. Успешные достижения приносят радость и вдохновляют на покорение новых вершин. Поэтому, сосредотачиваясь на долгосрочных результатах, отраженных в планах, стратегиях и политике компании, мы не должны забывать о краткосрочных результатах улучшения рядовых бизнес-процессов.

Технология управления проектами - это последний элемент на пути к успешным изменениям, а также к корпоративной культуре, целям развития, планам изменений и мотивации сотрудников. Без

методов управления проектами организации не могут выполнить все шаги, необходимые для успешного внедрения изменений.

В этой статье наиболее подробно рассматриваются два первых элемента из пяти для успешного внедрения изменений в складскую деятельность:

- управление изменениями: создание корпоративной культуры ориентированной на развитие;

- стратегия склада: выбор направления изменения.

- план действий: Организация процесса развития склада.

- меры оптимизации: Успех и мотивация сотрудников

- управление проектами: методы используемые для управления процессом разработки **Управление изменениями: создание корпоративной культуры, ориентированной на развитие**

Не все компании заботятся о развитии своих складских комплексов. Основная причина в том, что эти склады действительно удобны при нынешнем уровне качества и производительности. Работники складов твердо убеждены в том, что они хорошо выполняют свою работу, и не думают, что им нужны улучшения. Такие люди не осознают, что их работа среднего качества и имеет большой потенциал для улучшения. Многие знают, что качество склада оставляет желать лучшего, но у них нет мотивации действовать. Как источник конкурентного преимущества компании, метод управления складом предлагает множество идей и методов для улучшения работы складского комплекса. Однако до тех пор, пока не будут выполнены следующие условия, сотрудники обречены на провал:

- осознать возможность развития
- импульс развития.

Тем не менее, все еще есть небольшая группа людей, которые осознают потенциал и достаточно мотивированы, чтобы его реализовать.

Наша единственная надежда - на таких людей. Они действительно способны внести некоторые изменения! Только нужно искренне верить в это, верить в то, что оно того стоит, и иметь желание действительно что-то изменить.

Осознание возможности развития

Немного людей осознают недостатки в своей работе и видят большой потенциал для улучшения. Потому что в большинстве случаев людям комфортно в их повседневных ситуациях. Компания была успешной на протяжении многих лет: «Почему мы должны меняться?» Прошлый успех заставлял людей чувствовать себя в безопасности и расслабляться. Это огромная ответственность, особенно когда темпы изменений ускоряются. Технологии, рынок, конкуренция - все меняется с небывалой скоростью. Нужно использовать любую возможность и избегать потенциальных проблем, чтобы оставаться конкурентоспособными, развивать и поддерживать лидерство.

Дополнительным фактором, мешающим сотрудникам открывать новые перспективы, является их ограниченное понимание повседневной деятельности компании. Например, большинство людей видят только то, что происходит на их складе или отделе. Они не видят последствий своих действий вне рамок своих полномочий. Исходя из этого, мы настоятельно рекомендуем использовать систему КРІ для складского персонала всех уровней.

Мотивация развития

Долгосрочное исследование согласно исследований Дж. Коттера, показывает, что более 70% проектов, направленных на оперативные изменения складского комплекса, потерпели неудачу [2]. Хотя люди в целом знали о своих потребностях, они не делали того, что было необходимо. Для качественных изменений; или, несмотря на огромные усилия отдельных лиц, они не полностью реализовали эти необходимые изменения;

или эти изменения были реализованы, но было потрачено много ресурсов и времени, а первоначальная цель не была достигнута. Как упоминалось ранее, сейчас нам нужна способность быстро адаптироваться к изменениям. Это означает, что мы должны уделять больше времени проектной деятельности, а не повседневным заботам. Реализация проекта больше не ограничивается специалистами проектной группы. Все должны быть вовлечены. Такой подход требует создания корпоративной культуры, которая готовит людей к изменениям

Ориентированная на изменения корпоративная культура.

Люди осознают потенциал изменений и заинтересованы в их реализации, когда чувствуют потребность в изменениях и видят, что они лично извлекут выгоду из этого изменения. Для руководителя это означает быть убедительным и регулярно сообщать об изменениях подчиненным. Ведь сотрудники часто оказывают сопротивление. Есть много причин, по которым инновации не могут или не должны внедряться. Людям обычно приходится тратить время на размышления и приспособляться к новым идеям. Обычно со временем эта идея «прорастает» среди сотрудников, и сотрудники становятся более восприимчивыми к изменениям.

Стратегия хранения: выбор направление изменения

Процесс развития требует культуры, ориентированной на изменения. Признайте необходимость изменений и мотивацию для внесения этих изменений и мобилизуйте людей, чтобы эти изменения произошли. Основная цель использования описанного метода управления складом - создание конкурентного преимущества для всей компании. Таким образом, цели и стратегии складской группы зависят от стратегии всей компании. Поэтому, прежде чем сосредоточиться на стратегии

хранения, необходимо обсудить бизнес-стратегию.

Корпоративная стратегия

Компании преследуют разные долгосрочные стратегии для достижения успеха на рынке. Суть этой стратегии - выбрать конкретный вид деятельности, в которой компания желает быть лидером, и принципы ведения этой деятельности. Портер был первым, кто поставил клиента во главу угла своей стратегии. Конечно, у каждого покупателя разные потребности. Кто-то хочет товаров только высокого качества, некоторые хотят высокого уровня обслуживания, в то время как другие предпочитают выгодные цены. Портер считает, что компания должна сосредоточить свою стратегию на конкретных группах клиентов. С другой стороны, Хамель и Прахалад разработали стратегию, основанную на сильных сторонах компании. Они предлагают и дальше делать упор на конкурентоспособность компании, чтобы дать ей конкурентное преимущество [3]. Конечно, выбрать стратегию развития непросто. Успешная стратегия - это сочетание имеющихся сильных сторон, навыков компании, выбора целевого рынка и видения будущего развития. Разработка видения и стратегии - ключевая задача высшего руководства компании. Модель ценностной дисциплины, предложенная Трейси и Виерсема, предлагает практическую модель для формирования стратегии [4]. Он описывает три разные ценностные дисциплины или, другими словами, набор объектов управления, на которых должно сосредоточиться руководство.

Операционное отличие.

Непревзойденные операционная деятельность и исполнение. Это часто достигается за счет предложения адекватного качества по очень низкой цене. Целенаправленное видение в отношении сотрудников. Сосредоточьтесь на эффективности, оптимизированных

операциях, управлении цепочкой поставок. Очень ограниченное разнообразие в ассортименте

Продуктовое лидерство.

Преимущество в инновациях и маркетинге бренда. Компания работает на динамично развивающихся рынках, в краткосрочной перспективе нужно сосредоточиться на разработке, инновациях, дизайне, времени вывода на рынок и высокой прибыли. Гибкая корпоративная культура.

Близость к покупателю. Для компании характерны клиенториентированность и исключительное обслуживание клиентов. Предлагает свои продукты и услуги практически индивидуально. Большое разнообразие продуктов. Фокусировка на: CRM, своевременной доставке продуктов и услуг и предвосхищение клиентов, концепциях ценности жизненного цикла, надежности, близости к клиентам. Предоставьте право принятия решений сотрудникам, близким к клиенту.

Может ли компания иметь только одну стратегию? Конечно нет. Она может использовать разные стратегии для различных комбинаций своих продуктов и рынков сбыта. Кроме того, компания может использовать стратегии управления продуктами для одной линейки продуктов и стратегии операционной оптимизации для другой линейки продуктов.

Стратегия складирования.

Очевидно, что складская стратегия должна соответствовать общей корпоративной стратегии компании. Управляющий складом должен тщательно проанализировать стратегию компании и определить, как подразделение может наилучшим образом способствовать успеху компании. Популярная система сбалансированных показателей, разработанная Каплан Р.С. и Нортон Д.П., является отличным инструментом для перевода стратегии компании на язык бизнеса [5]. Ключевая идея системы сбалансированных показателей -

объяснить, что качество работы можно не только измерить с помощью финансовых показателей, но и всесторонне учесть во многих функциональных направлениях (в терминологии автора - перспективы). Модель выделяет четыре функциональных аспекта:

- финансовый
- отношения с клиентами
- бизнес-процесс
- обучение и развитие.

Сбалансированная система показателей - это не только сложная модель для измерения результатов деятельности компании, но также обеспечивает основу для формализации стратегии в форме так называемой стратегической карты (Kaplan & Norton,). В следующих разделах приводится пример использования карты стратегии сбалансированной системы показателей для определения стратегии инвентаризации.

Финансовый. Если посмотреть на сложность склада с финансовой точки зрения, то его основное назначение - гарантия минимальных складских затрат, связанных с оборачиваемостью товарных запасов. Оборачиваемость запасов мы определяем как общую стоимость всех товаров, проходящих через склад. Согласно исследованию Дэвиса, он обнаружил, что средние затраты на хранение составляют 1,8% от продаж, а все затраты на логистику - 7,8%. Нашу цель можно выразить так:

Самая низкая = затраты на хранение / оборот

Как склад влияет на достижение этой цели? Конечно, он может попытаться снизить затраты на хранение. Однако на основе приведенной выше формулы вы можете указать другой метод. Склад также может попытаться увеличить пропускную способность, что может помочь компании увеличить продажи. Далее мы рассмотрим, как складской комплекс может помочь компании реализовать эти два способа достижения своих целей. Есть два способа снизить затраты на хранение:

-увеличить продуктивность бизнес-процессов на складе.

-улучшить структуру затрат.

Продуктивность бизнес-процесса определяется как отношение достигнутых результатов к затраченным ресурсам (обычно рабочее время сотрудников, рабочее время машины или место для хранения). Это может быть, например, количество позиций заказа, которые

сотрудник ввел в рабочее время. Также есть два способа увеличить текучесть кадров:

- увеличить пропускную способность склада (физический оборот).

- увеличивайте стоимость товаров за счет предоставления других услуг.

На рисунке 1 показано, как складской комплекс может помочь в достижении общей цели по затратам на хранение по сравнению с продажами.

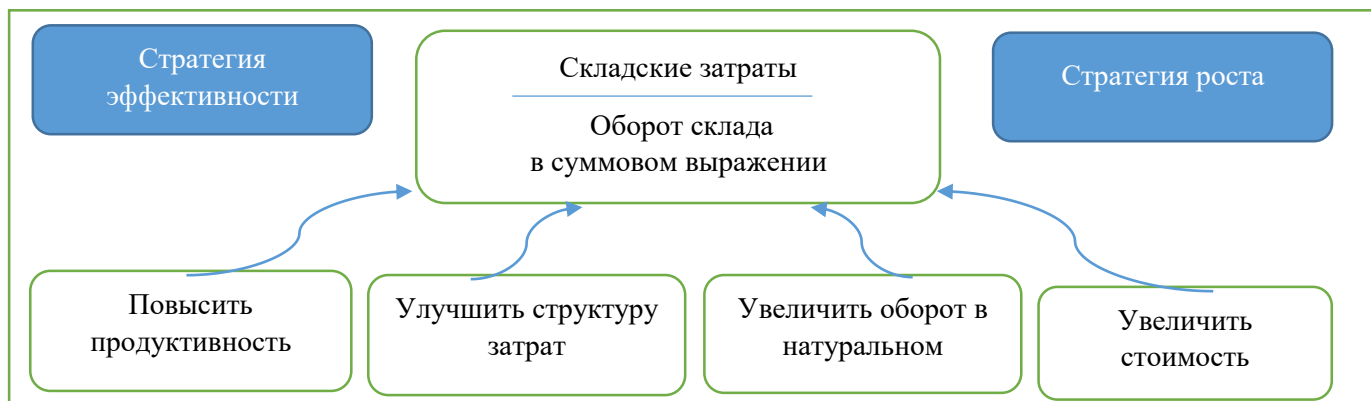


Рисунок 1 – Финансовая перспектива

Фактически, эти четыре элемента применимы ко всем складским комплексам. Однако у разных компаний разные приоритеты по каждому элементу. Компании, использующие стратегии операционной оптимизации, изначально были сконцентрированы на росте производительности и структуре затрат, а именно стратегии повышения эффективности. Два других элемента тоже следует принимать во внимание, но обычно считаются второстепенными. Например, стратегии оперативной оптимизации позволяют увеличить количество потерянных заказов, что подвергает риску общий объем продаж.

Компании, использующие стратегии лидерства в продуктах, обычно сосредотачиваются на увеличении продаж. Они осознали высокую рентабельность продукта, поэтому потеря продаж была главной потерей. В частности, на этапе выхода на рынок **Взаимоотношения с клиентами** Так называемая клиентская перспектива определяет ряд

потребительских ценностей для каждого целевого клиентского сегмента. Поэтому выгода для клиента - главный критерий выбора стратегии. Она объясняет, как компания планирует достичь своей целевой клиентской базы и улучшить свое финансовое состояние.

Сочетание продукта / рынка.

Заказчиками компании обычно являются разные группы. Различные сегменты рынка имеют разные характеристики и требования к продуктам и услугам. Например, производители могут поставлять продукцию оптовикам, розничным торговцам и конечным пользователям, и у каждого поставщика есть разные требования к уровню обслуживания. Рынок также можно разделить по регионам. Компания также продает разные товары с разными характеристиками. Продукты можно классифицировать в соответствии с различными стандартами.

Потребительская ценность Каплан и Нортона выделили девять элементов,

составляющих
потребительских
(ценностей):

общее
количество
предпочтений

- цена - качество - ассортимент -
доступность - оперативность -
функциональность - отношения с
клиентами - сервис - имидж



Рисунок 2 – Влияние точки зрения клиента на финансовые, клиентские, операционные перспективы и перспективы обучения и развития

Клиентская стратегия

Стратегия - это выбор. После выявления девяти элементов точек зрения клиента которые могут проявляются в складских операциях, необходимо выбрать ключевые элементы. Иными словами, в

каком направлении склад должен обеспечивать максимальное качество работы, а в каком - поддерживать его на среднем уровне. На рисунке 3 ключевые элементы каждой из трех ценностных дисциплин выделены серым цветом.

Эффективность бизнес-процессов



Рисунок 3 – В контексте ценностной дисциплины это ключевой элемент клиентской точки зрения (потребительская ценность).

Бизнес-процесс

После определения ключевых элементов точки зрения клиента, необходимо посмотреть на перспективу бизнес-процесса (операционная перспектива) с точки зрения сбалансированной системы показателей. Важно обеспечить, чтобы бизнес-процессы складского комплекса выполнялись в соответствии с задачами с точки зрения заказчика. Насколько хорошо складской рабочий процесс соответствует точке зрения клиента, зависит от складской стратегии. На складе мы выделяем четыре основных бизнес-процесса:

- Входящая обработка
- Хранение грузов
- Исходящая обработка
- Процесс добавления ценности к продукту (услуга / процесс VAL).

Образование и развитие

От операционного уровня до целей обучения и развития мы можем определить знания и навыки персонала, технологии и корпоративную культуру, необходимые для выполнения рабочих и управленческих процессов (рис. 5).

Знания и навыки Знания и навыки сотрудников - залог улучшения бизнес-процесса складского комплекса. Необходимо определить, какие навыки и уровень складских работников требуются. Нужны ли нам перевозчики для тяжелого ручного труда или менеджеры складов, которым приходится бережно обращаться с легкими материалами? Также необходимо определить уровень профессионализма сотрудников. Должен ли сборщик заказов отвечать за обработку покупки? Какое обучение должны проходить сотрудники, в том числе курсы повышения

квалификации? Какие управленческие и проектные навыки помогают?

Техническая область.

Технологии играют важную роль в каждом складском комплексе. Системы управления складом, радиотерминалы, системы комплектования заказов и системы автоматической обработки помогают снизить затраты, сократить время и улучшить качество складских операций. Технологии также играют важную роль в постоянном улучшении складского комплекса. Работникам склада нужна быстрая обратная связь, чтобы понять качество своей работы, включая подробные и подробные данные о чистой прибыли. Эта технология также позволяет эффективно и активно взаимодействовать с другими участниками цепочки поставок.

Корпоративная культура.

Работники склада всегда должны сосредоточиться на постоянном улучшении качества работы и обслуживания клиентов. Как уже упоминалось, осознание потенциала развития и мотивация к его реализации являются основными факторами развития компании. Следовательно, управление складом должно создавать корпоративную культуру, которую люди могут изменять в любое время и в любом месте. Корпоративная культура должна побуждать сотрудников искать новые идеи для улучшения бизнес-процессов. Инновационные идеи и Лучшие практические решения должны быть зарегистрированы и доведены до сведения каждого сотрудника складского комплекса.

План действия: Организация процесса развития склада

Складская стратегия дает нам направление развития складского комплекса. Он определяет конечную цель, которую мы хотим достичь. Однако еще предстоит решить, какой путь выбрать, какие шаги предпринять, когда и в каком порядке. Практика показывает, что цели мотивируют людей только в том случае,

если есть временные рамки и крайний срок. Время заставляет людей двигаться. Как источник конкурентного преимущества компании. Мы используем тесты на зрелость, чтобы определить уровень развития склада. Затем мы создаем контрольный список, который будет выполняться ежегодно в течение следующих трех лет. После внедрения эти нововведения, необходимо проверять статус разработки склада каждый год.

Разработка плана мероприятий по развитию склада

План действий должен быть разработан на три года. Это лучшее время для реального планирования. Поскольку будущее неопределенно, более длительный цикл планирования был бы иллюзией. С другой стороны, нужно знать, чего мы собираемся достичь за эти три года, поскольку сейчас могут потребоваться некоторые изменения. Типичные примеры - комплексная трансформация бизнес-процессов или процедур внедрения ИТ. В плане действий мы разделены на три этапа:

1. Формирование фундамента.
2. Восстановить баланс
3. Обеспечьте постоянное улучшение.

Заключение.

Несмотря на огромный потенциал развития складского комплекса, немногим компаниям удастся добиться ожидаемых результатов. В этой статье описаны пять элементов для успешного изменения.

Первый компонент - это ориентированная на изменения корпоративная культура, люди, которым необходимо развиваться и которые мотивированы действовать.

Вторая часть - это направление развития, выраженное в складской стратегии, в основе которой лежит общая стратегия компании.

Третий - это путь развития склада, который предлагается в виде плана действий.

В-четвертых, радость успеха мотивирует сотрудников. Другими словами, важно не только создать механизм для долгосрочного улучшения, но и предпринять краткосрочные действия, чтобы почувствовать настоящий прогресс уже сегодня.

Наконец, пятый компонент - это профессиональное управление процессом развития, проектный менеджмент, который успешно ведет проект прямо к достижению целей.

Источники:

1. Йерун ван ден Берг; «Склад как конкурентное преимущество»
2. Джон П. Коттер: «Впереди перемен».
3. Хамель, Прахалад: «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня
4. "Трейси, М., Виерсема Ф. (1993)" Близость к клиентам и другие ценностные дисциплины ", Harvard Business Review
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. 1996. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию.
6. Генри Нив. Организация как система. Принципы устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Ключевые слова: внутренний аудит, эффективность, служба внутреннего аудита, системы сбалансированных показателей, внешняя оценка эффективности, функции, ключевые показатели эффективности, этапы развития, корпоративный сектор, Казахстан.

Одной из важнейших функций менеджмента выступает осуществление контроля на предприятии. Эти вопросы стали еще более актуальны в условиях быстрого развития акционерных обществ и общего разделения владения и управления компаниями. Актуальным современным инструментом повышения эффективности системы контроля и практически обязательного элемента эффективного корпоративного управления на предприятиях стал внутренний аудит (далее ВА). Не обошел стороной данный процесс и казахстанский корпоративный сектор имеющего большой опыт привлечения как заемного, так и акционерного капитала капиталов с мировых финансовых рынков за последние примерно четверть века, и как следствие, ориентированного на соблюдение требований, принятых на данных рынках. Причем можно отметить как периоды активного привлечения средств казахстанскими банками и компаниями, так и периоды дефолтов казахстанских банков во время мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. с почти закрытием мировых рынков заемного капитала для них, и ухода с фондовых площадок многих казахстанских компаний, выходявших на IPO в середине 2000-х годов.

Вместе с тем, вопросы истории ВА в казахстанском корпоративном секторе, использовании и развития ВА как инструмента менеджмента и корпоративного управления весьма слабо представлены в отечественной как деловой, так и научной литературе. В этой

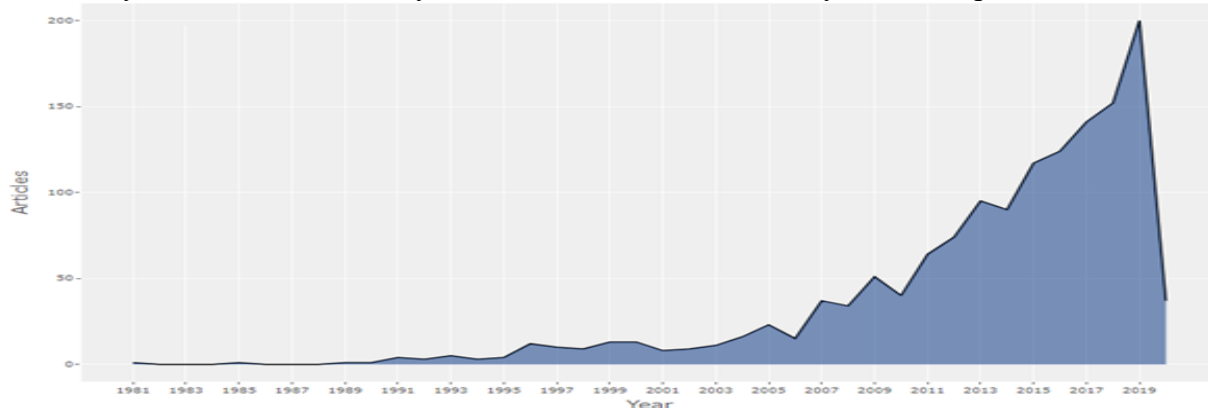
связи, целью данной статьи выступает рассмотрение современных подходов к оценке эффективности работы служб внутреннего аудита (далее СВА) в компаниях и попытка определить основные этапы развития ВА в казахстанском корпоративном секторе.

Рассматривая литературу по развитию ВА можно отметить резкий рост научных публикаций, посвященных качеству ВА. Так, согласно анализу научных публикаций за почти 40 последних лет в период с 1981 г. по март 2020 г. было выделено 1418 публикаций [1]. Если до 1995 г. их количество составляло несколько штук в год, затем до 2015 г. уже десятками, то с 2015 г. измеряется уже сотнями (см. рис. 1). Вообще в виду определенной специфичности сферы аудита можно отметить особую роль практических рекомендаций публикуемых Институтом внутренних аудиторов (далее ИВА) Global [2], интересные наработки ИВА Австралии [3], опросы наиболее близкого к нам по уровню развития корпоративного сектора ИВА РФ [4-6], диссертацию на соискание степени доктора философии Н Прасада, где автором рассмотрена несколько усовершенствованная модель системы сбалансированных показателей для СВА [7], также можно отметить диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук Н Наумовой где автором представлена вариант оценки экономического эффекта от деятельности СВА [8]. В части анализа развития СВА в казахстанском корпоративном секторе

можно отметить лишь отдельные публикации рассмотрения ВА в контексте

корпоративного управления, что сужает его роль как инструмента менеджмента.

Рисунок 1- Количество публикаций по теме качество аудита за период 1981-2020 гг.



Источник: [1]

Рассматривая подходы к оценке эффективности в нашем регионе мира, можно отметить предложенную методику в диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Натальи Наумовой [8]. Предлагается рассчитывать коэффициент экономической эффективности СВА путем деления доходов от экономического эффекта от мероприятий по внутреннему аудиту и отчетов аудиторов за минусом текущих расходов на функционирование СВА, деленные на капитальные расходы на создание СВА. К сожалению, автором не детализирована методика расчета «экономического эффекта от мероприятий по внутреннему аудиту», что снижает возможности применения данной методики. Данный вопрос очень важен поскольку, очевидно, что он может быть подвергнут большому влиянию субъективных оценок и, кроме того, по мере совершенствования систем контроля в компании оценить экономический эффект от СВА будет все сложнее, и он может появиться раз в несколько лет в виде выявления какого-либо риска. В этой связи имеет смысл изучить международные стандарты по оценке эффективности СВА.

Рассматривая процесс оценки эффективности СВА можно отметить, что экспертами Institute of Internal Auditors

США (Институт внутренних аудиторов – ИВА) в практическом руководстве по замеру эффективности СВА выделяются 4 основных шага: определить критерии эффективности, определить ключевых внутренних и внешних стейкхолдеров (т.е. кому нужна информация ВА, кто получает выгоды от нее и кто поддерживает выполнение ВА), провести оценку эффективности СВА (в т.ч. разработав инструментарий балансировки показателей по примеру Системы сбалансированных показателей (ССП)), промониторить и представить результаты [2].

Технология СПП была разработана в конце 1980-х годов Гарвардскими профессорами Р. Капланом и Д. Нортон. СПП представляет собой технологию [9]:

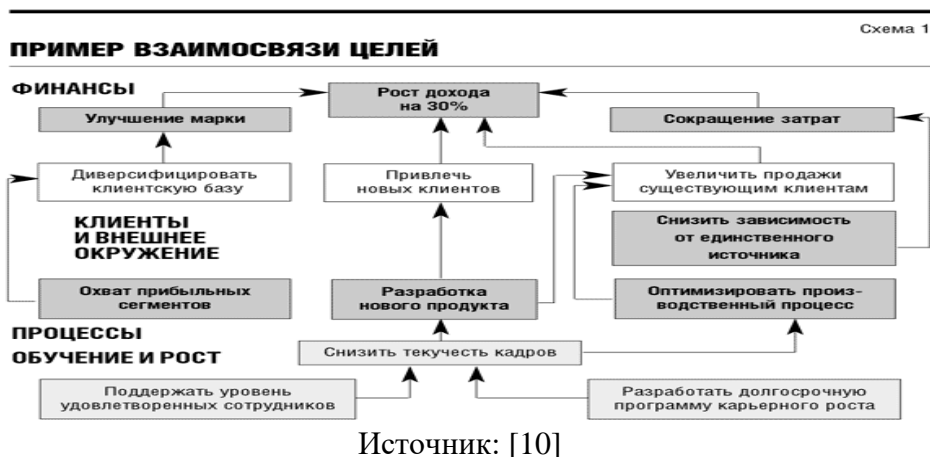
- ✓ перевода стратегии компании на операционный уровень в виде конкретных ключевых показателей эффективности (КПЭ) для компании в целом, а затем, за счет её декомпозиции, для подразделения и сотрудников;

- ✓ учета более широкого круга факторов в стратегиях, кроме финансовых показателей.

В частности, ими выделены 4 классические составляющие: финансы, клиенты, бизнес-процессы и сотрудники. Логика построения СПП такова, что акционеры, как правило, ориентированы на получение прибыли / укрепление

долгосрочной стоимости компании. Данные показатели отражаются в

проекции «Финансы» (см. схему 1)



При этом получение прибыли предполагает, как правило, сокращение затрат или увеличение продаж. В свою очередь, для увеличения продаж необходимо предусмотреть меры и показатели того, что необходимо сделать для Клиентов – увеличение продаж существующим и/или привлечение новых,

поскольку деньги в компанию приносят только клиенты. Для того, чтобы обеспечить рост продаж необходимо предусмотреть меры по оптимизации Бизнес-Процессов в компании. И наконец, чтобы вся эта система работала должны быть мотивированные и подготовленные Сотрудники.

Рисунок 2 - Пример сбалансированных показателей эффективности СВА



Источник: [2], с. 6.

В случае с СВА в Положении приведен следующий вариант сбалансированных показателей на основе технологии ССП (рис. 2). В данном случае мы видим, что ключевое место здесь вместо Финансов занимает Совет директоров / Комитет по аудиту, а клиентами выступают субъекты аудита.

Рассматривая другие подходы к разработке ССП СВА можно отметить вариант, предложенный в работе Новозеландского ученого Ниша Прасада (Nish Prasad – см. таблицу 1). Ключевым элементом здесь выступает введение такого промежуточного показателя как цель, которую можно воспринимать как

желаемую характеристику СВА по различным перспективам, что весьма удобно и повышает качество разрабатываемой системы оценки.

Вместе с тем, рассматривая подходы к оценке эффективности СВА, эксперты отмечают со ссылкой на сайт ИВА Северной Америки, что в настоящее время понимание оценки СВА включает в себя как внутреннюю (само) оценку, так и внешнюю оценку качества [2]. Более того, эксперты Австралийского ИВА отмечают, что с точки зрения эффективности и максимальности гарантий наивысшим вариантом выступает Независимая внешняя оценка качества (см. таблица 2).

	Цели	КПЭ используемые
Финансы	СВА эффективна по цене	Анализ отклонений и анализ плановых и фактических расходов
	Аудиторские рекомендации ведут к экономии расходов	Суммы экономии, связанные с аудитом
		Анализ расхождений между количественно-рассчитанными ожидаемыми выгодами от рекомендаций аудиторов и фактическими выгодами после внедрения

Источник: составлено автором по [7]

Рассматривая показатели оценки эффективности СВА российских компаний можно отметить, что они достаточно динамично меняются. Так, рассматривая показатели, используемые российскими компаниями в 2011-2019 гг. можно

отметить такие тренды как, например, снижение использования показателя выполнения плана аудиторских заданий, при росте значимости опросов высшего руководства и аудируемых подразделений.

Эффективность	Максимальное измерение	Отчетность по установленным КПЭ	Отчет по Системе Сбалансированных Показателей	Независимая внешняя оценка качества	
	Минимальное измерение	Отчетность о выполнении плана аудита	Периодический обзор внешних аудиторов	Программа внутреннего контроля и повышения качества	
		Нет КПЭ или Механизмов обеспечения качества	Отдельный неструктурированный процесс обеспечения качества	Периодические проверки регулирующего органа	
		Минимальные гарантии		Максимальные гарантии	
		Соответствие			

Источник: [3]

В части использования внешнего аудита для оценки СВА можно отметить, что 51% участников исследования намерены его провести в текущем или следующем году и еще 6% в ближайшие 3 года. Среди причин, сдерживающих проведение внешнего аудита СВА отмечаются отсутствие поддержки со стороны руководства компании (32%), отличие задач и деятельности от Международных стандартов внутреннего аудита (29%), непродолжительный период функционирования СВА (24%), недостаток ресурсов (денежных, временных, трудовых и т.п. – 22%) и др.

Ситуация с использованием различных подходов и показателей для оценки эффективности СВА напоминает, на наш взгляд, ситуацию с функциями СВА. Как показывает исследование Института внутренних аудиторов РФ и КПМГ 2017 г. «Зрелые» СВА, в отличие от находящихся в стадии «Роста» или «Становление», сосредоточены прежде всего на классических функциях СВА как оценка надежности и эффективности службы внутреннего контроля (СВК), содействие менеджменту в построении системы внутреннего контроля, мониторинг процесса устранения недостатков СВК и консультирование исполнительного руководства по различным вопросам [6]. Надо полагать, что и подходы к методикам оценок эффективности СВА зависят от степени развития.

Вместе с тем, вопросы оценки эффективности СВА возникают на определенном этапе зрелости. Общеизвестной моделью её оценки выступает Модель зрелости возможностей (СММ - Capability Maturity Model - [11]). СВА здесь оцениваются по 6 критериям - Услуги, продукты и роль ВА, Управление людьми, Профессиональная практика (деятельность), Управление эффективностью деятельности и подотчетность, Организационные отношения и культура. На основе анализа развития каждого из данных элементов СВА компании может быть отнесена к одному из 5 уровней развития:

- *Начальный*
- *Повторяемый*
- *Определенный*
- *Управляемый*
- *Оптимизирующий*

Оценка эффективности СВА и ее пользы для менеджмента и органов корпоративного управления компанией начинается «всерьез» рассматриваться на третьем – «Определенном уровне». Однако рассматривая развитие внутреннего аудита в нашей стране, можно отметить, что его массовое внедрение видимо еще предстоит. В частности, можно выделить следующие несколько этапов в развитии внутреннего аудита в казахстанском корпоративном секторе.

Первый период можно обозначить как начало формирования ревизионных комиссий в казахстанских компаниях, начавшийся в 1991 г. согласно закону КазССР «О хозяйственных товариществах и акционерных обществах» [12]. Данный процесс наложился на массовую приватизацию государственных предприятий в 1990-е годы [13]. Однако, ввиду недостатка специалистов как в целом по менеджменту в условиях рыночной экономики, так и в части внутреннего контроля, акцент в большей степени ставился на внешний аудит [14].

Второй этап – собственно первую попытку формирования СВА в частных компаниях можно отнести к середине 1990-х годов, когда НБ РК ввел инструкцию по обязательному созданию банками подразделений внутреннего аудита [15]. Внутренний аудит рассматривался как важный элемент внутреннего контроля и, наряду с внешним аудитом, воспринимался как важнейший фактор получения доверия к БВУ со стороны депозиторов и внешних инвесторов. Это определило быстрое развитие ВА в БВУ, что в том числе (наряду с факторами внешней среды – в виде запуска месторождений Карачаганак и Тенгиз, что определило рост добычи нефти и поступлений экспортной выручки) обеспечило рост возможностей по привлечению внешних займов.

Третий этап можно отнести к началу 2000-х годов, когда казахстанские компании стали ориентироваться на выход на IPO на западных фондовых площадках. Это период прошел под знаком банкротства крупных корпораций в Развитых странах, что определило рост требований к качеству внутреннего контроля и развитию ВА в компаниях, например, согласно закону Сарбейнса-Оксли (Sarbanes–Oxley Act, SOX - [16]). Тезисы о создании комитетов по ВА при советах директоров и подчиненности им СВА отражены в законе РК «Об акционерных обществах» от 2003 г. [17].

Четвертым этапом можно отметить некоторое снижение интереса к ВА в компаниях ввиду делистинга большей части, по различным причинам, казахстанских компаний с международных фондовых площадок, начиная примерно с 2009 г. [18-22].

И, наконец, пятым этапом можно считать начало органического развития ВА в казахстанских компаниях, что проявляется, например, в создании СВА РК. Важным фактором в развитии ВА может стать введение требования о сотрудничестве СВА с профессиональным советом по аудиторской деятельности с середины 2021 г., в соответствии с законом РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам аудиторской деятельности» от 03.07.2020 г. [21]. Надо полагать, что это позволит понять распространенность СВА в казахстанских компаниях.

На сегодня судя, например, по количеству подписчиков на официальной странице в социальной сети Фейсбук [22] Института внутренних аудиторов

Республики Казахстан (IIA–Kazakhstan – ИВА РК) в составе глобального Института внутренних аудиторов, в статусе международного формируемого отделения, и крупных организаций юридических лиц РК [23] долю, имеющих СВА, можно максимально оценить в 4%, крупных и средних вкупе – на уровне 1%, а с учетом малых – на уровне 0,03%. В этой связи, очевидно, что потенциал развития внутреннего аудита в нашей стране просто огромен.

Таким образом можно отметить, что наиболее эффективным и с максимальным соответствием (адекватностью) выступает способ оценки деятельности СВА с привлечением внешних экспертов. Однако с учетом того, что этот способ рекомендуется использовать раз в несколько лет, наиболее привлекательным выступает вариант разработки ССП ИВА. Причем данную ССП логично дополнить целями или ориентирами для ИВА. Рассматривая развитие ВА в казахстанском корпоративном секторе можно выделить 5 этапов – начало или ревизионные комиссии в начале 1990-х годов, формирование СВА в банковском секторе, развитие СВА в компаниях не финансового сектора в рамках выхода на IPO на зарубежные фондовые биржи, делистинг и снижение интереса к ВА как элементу корпоративного управления, и современный этап постепенного органического роста. Оценка наличия СВА в казахстанских компаниях позволяет их как максимум оценить на уровне 4% в крупных компаниях, на уровне 1% в крупных и средних, и менее 0,03% с учетом малого бизнеса. Таким образом, ВА еще в начале своего пути в казахстанских компаниях.

Источники:

1. A Ciger, Audit Quality: A Bibliometric Analysis (1981-2020), Scientific Annals of Economics and Business, 2020, Volume 67, Issue 4, pp. 473-494
2. The Institute of Internal Auditors, Measuring internal audit effectiveness and efficiency, Practice Guide, декабрь 2010 г., [https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/PG_Measuring-IA-Effectiveness_Nov2010\[1\].pdf](https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/PG_Measuring-IA-Effectiveness_Nov2010[1].pdf)
3. В Turner, A Cox, Internal audit in Australia, 2 издание, The Institute of internal auditors - Australia, 2020 г.

4. Институт внутренних аудиторов РФ, Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2015 год. Исследование проведено при поддержке компании EY, https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/issledovania/
5. Институт внутренних аудиторов РФ, Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2019, совместно с компанией «Делойт» в СНГ, https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/issledovania/
6. Институт внутренних аудиторов РФ и КПМГ, Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2017 г., https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/issledovania/
7. N Prasad, EXPLORATION OF THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL AUDIT FUNCTION IN NEW ZEALAND, The University of Auckland, New Zealand, 2020 г.
8. Н Наумова, Внутренний аудит деятельности коммерческих медицинских организаций, диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, ФГАОУ ВПО «Казанский «Приволжский» федеральный университет», Институт экономики и финансов, г. Казань, 2013 г.
9. Р. Каплан, Д Нортон, Стратегического единство, с. 15, ИД «Вильямс», М * Санкт-Петербург * Киев, 2006 г.
10. А Гершун, Сбалансированная система показателей автор, управляющий партнер, компания «МАГ КОНСАЛТИНГ», «Экономика бизнеса» №50 (9212) 2007 г., 14.12.2007 г., <https://www.eg-online.ru/article/54460/>
11. Д. Клейтон, К Риддл и др., Внутренний аудит по Союру. Сохранение и повышение стоимости организации, 7-е издание, Internal audit Foundation, перевод на русский Ассоциацией "Институт внутренних аудиторов", августе 2019 г., Глава 3 Развитие деятельности и возможностей внутреннего аудита.
12. Закон «О хозяйственных товариществах и акционерных обществах» КарСН от 21 июня 1991 года. с изменениями, внесенными Законом РК от 12 апреля 1993 года. Утратил силу в связи с принятием Указа Президента от 2 мая 1995 г. N 2255 ~U952255
13. А. Есентугелов «Экономика независимого Казахстана: история рыночных реформ», с 252, г. Алматы, ЦИМЭК, 2007 г.
14. Закон РК «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» от 26.12.1995 г. N2732, ст. 8 «Внутренний контроль», п. 3. Закон утратил силу Законом РК от 28.02.2007 г. N234, http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002732_#z0
15. Об утверждении Программы реформирования банковской системы в Казахстане на 1995 год, 2.3. Формирование эффективной системы банковского надзора, Утративший силу, Постановление Президента РК от 15 февраля 1995 г. N 2044. Утратило силу - Указом Президента РК от 9 января 2006 года N 1696 (U061696), <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950002044>
16. Sarbanes–Oxley Act, From Wikipedia, the free encyclopedia, дата обращения 27.04.2021 г., https://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%E2%80%93Oxley_Act#Sarbanes%E2%80%93Oxley_Section_404:_Assessment_of_internal_control
17. Закон РК «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года № 415, ст. 53 «Совет директоров», ст. 61 «Служба внутреннего аудита», <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415>
18. Юниорное кладбище, 11.05.2016 г., <https://inbusiness.kz/ru/news/yuniornoe-kladbishe>,
19. Почему горно-металлургические компании уходят с биржи..., 6.11.2020 г. <https://kursiv.kz/news/kompanii/2020-11/pochemu-gorno-metallurgicheskie-kompanii-ukhodyat-s-birzhi>, <http://www.preqveca.ru/placements/86/>
20. Повлияет ли делистинг KazMinerals на инвестиционный климат Казахстана?, 3.12.2020 г.,

<https://forbes.kz/finances/investment/povliyaet-li-delisting-kazminerals-na-investitsionnyiy-klim-at-kazahstana>

21. Закон РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам аудиторской деятельности» от 03.07.2020 № 358-VI, ст. 61 п. 4, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2000000358#z123>

22. Официальная страничка ИВА РК в Фейсбук - Локальное отделение The ПА Kazakhstan, https://www.facebook.com/theiakz/?ref=page_internal

23. Количество действующих юридических лиц РК по регионам и размерности, статистика предприятий, Основные показатели, дата обращения: 27.04.2021 г., <https://stat.gov.kz/official/industry/13/statistic/7>

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ КЛИЕНТОВ

Ключевые слова: стратегия развития, компания, развитие клиентов,

Введение

Различными учеными-маркетологами в процессе исследований покупательского поведения и процесса принятия решения о покупке предпринимались неоднократные попытки описания концептуальных представлений о таких понятиях как «путь покупателя», «жизненный цикл», и т.д. [1, 2]. Такие термины, как: «потенциальный клиент», «первый клиент», «основной клиент» и т.д. используются для описания углубляющихся отношений между клиентом и продавцом/поставщиком. Также исследования фокусируются на вопросах удержания и привлечения клиентов [3, 4]. В рамках же проведенного исследования, было решено сосредоточиться на вопросах стратегии развития клиентов.

Развитие клиентов - это процесс роста ценности удерживаемых клиентов [5]. Компании могут использовать два стратегических подхода к повышению прибыльности от клиентов:

1. С точки зрения доходов они могут стремиться продать больше товаров или услуг удерживаемому покупателю. Перекрестные продажи и дополнительные продажи являются основными вариантами. Перекрестные продажи подразумевают продажу дополнительных продуктов и услуг. Дополнительные продажи - это продажа товаров и услуг с более высокой стоимостью/маржой.

2. С точки зрения управления затратами, рентабельность и эффективность продаж может быть увеличена за счет снижения затрат на обслуживание. Например, покупатель,

имеющий небольшой потенциал дополнительных и перекрестных продаж, может быть переведен с личных продаж на онлайн-продажи.

На зрелых рынках, где органический рост за счет привлечения клиентов затруднен или дорог, стратегия развития удерживаемых клиентов является важным источником дополнительной прибыли.

1. Обзор литературы

В последние 5-10 лет количество литературы и публикаций посвященной тематике развития клиентов неуклонно растет. Значимую долю среди публикации и исследований, посвящены дополнительным и перекрестным (кросс) продажам. Литературу о перекрестных продажах можно разделить на две основные группы.

В большей части работ исследуются перекрестные продажи в сфере банковских, финансовых услуг или страхования [6, 7]. Чуть меньшее количество публикаций посвящено использованию программных средств и ПО для управления базами данных или управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) для поддержки перекрестных продаж [8]. Традиционно банковский сектор и страхование являются наиболее показательными для исследования перекрестных продаж, потому что банки и страховые компании, как правило, предлагают такой набор продуктов (финансовых и страховых услуг), которые делают перекрестные продажи важным стратегическим решением в части развития клиентов. Отраслевое исследование О'Доннелла,

проведенное в 2016 году показало, что для диверсифицированной страховой компании, обслуживающей 5 миллионов клиентов, увеличение перекрестных продаж всего на 5 процентов может привести к дополнительному доходу в 140 миллионов долларов США или дополнительной прибыли в размере 20 миллионов долларов США [9]. Другое исследование, проведенное группой исследователей - В. Рейнарцом, М. Крафтом и В. Хойером в четырех отраслях, включая финансовый сектор [10] подтвердило важность «обслуживания, и развития клиентов как движущей силы для роста прибыли компании». Как и в других отраслях, успешные перекрестные продажи «создают множественное владение продуктом, что увеличивает затраты на переключение и продлевает срок обслуживания клиентов» [11].

Перекрестные продажи и дополнительные продажи зависят от способности продавца, менеджера по развитию клиентов, менеджера по работе с клиентами, руководителя кампании определить подходящую возможность для продажи. Исследования показали, что, хотя 94% консультантов считают, что возможность перекрестных продаж важна, только 46% считают себя компетентными в этом [11]. Более того, до 35% рядовых сотрудников чувствуют себя некомфортно, когда их призывают к перекрестным продажам [12]. Распространенным препятствием для распознавания возможностей является низкое качество данных, которое может быть результатом неэффективной системной информационной интеграции. Это, в свою очередь, препятствует успешному внедрению маркетинговой аналитики. Исследование, проведенное Gartner (цитируется О'Доннеллом) выявило, что только 25% компаний по страхованию жизни используют профилирование клиентов для облегчения перекрестных продаж и других маркетинговых кампаний [9].

Маркетинговая аналитика играет важную роль в успехе перекрестных продаж [13], позволяя компаниям делать

правильные предложения нужным клиентам, используя правильную коммуникацию по правильному каналу и в нужное время. Исследования показали, что в первую очередь выгодно ориентироваться на «нужного» клиента. Это означает поиск потенциальных клиентов, которые не только откликнутся на предложение, но также могут реально им воспользоваться [14]. Маркетинговые кампании на основе профилей и маркетинг, основанный на правилах, все чаще применяются в кросс-продажах и дополнительных продажах с помощью CRM [15, 16].

Учитывая растущий объем международных исследований, было проведено собственное, посвященное предварительное анализу практик развития клиентов в Казахстане, а именно в Павлодарской области и г. Экибастуз. Цель исследования - понять имеющуюся практику с целью разработки исследовательских гипотез или предложений для дальнейшей проверки.

2. Методология

Объектом исследования выступили торговые, сервисные и производственные предприятия Павлодарской области в т.ч. г. Экибастуз, всего 82 предприятия.

Изначально автор связался с 83 wybranymi компаниями по телефону в течение 2-х недель. При этом просил связать с лицом, отвечающим за маркетинг, либо лицом/лицами, отвечающими за привлечение, удержание или развитие клиентов. Заполнение анкет происходило на онлайн платформе. После согласия на участие респондентам была отправлена ссылка на онлайн-сервис. Число заполненных анкет составило 41 ед., что составило около 50% от первоначально отобранных компаний (n = 83).

Исследовательская методология была разработана на основе обзора литературы, апробирована и уточнена в течение нескольких итераций. Для всех вопросов использовались номинальные шкалы, требующие ответов «да», «нет» или «не знаю». Эти вопросы направлены на выявление наличия или отсутствия ряда практик, стратегий и целей респондентов в

вопросах управления развитием клиентов. Конечный вопрос бы нацелен на выявление того, оправдались ли ожидания респондентов в развитии клиентов за последние 12 месяцев (период условно охватывал вторую половину 2020 г. и первую половину 2021 г.). Это было измерено с использованием 7-балльной шкалы Лайкерта.

3. Полученные результаты

Было получено 41 ответ (чуть менее 50% ответивших). Доминирующими сектором явилась торговля (20 компаний), затем услуги (13 компаний) и оставшиеся 8 респондентов представляли производственные компании. В итоге выборка охватила сегменты как B2C, так и B2B.

Почти половина (46,3%, 19 компаний) из действующей выборки имеют задокументированный план развития клиентов, среди них:

- Около 89,5% процентов компаний (17 ответов), имеющих план развития клиентов, имеют назначенного руководителя или группу, отвечающую за развитие клиентов.

- 84,2% (16 ответов) определяют бюджет для деятельности по развитию клиентов.

- Наиболее распространенная стратегия, описанная в плане развития клиентов, - это увеличение потока доходов от существующих клиентов (73,7%, 14 ответов), снижение затрат на обслуживание выбрали (26,3%, 5 ответов).

- Рост доходов по клиентской базе (84,2%, 16 компаний) и рост доходов в расчете на одного идентифицированного клиента (73,7%, 14 ответов) являются наиболее часто упоминаемыми целями развития клиентов.

- Реже упоминается об увеличении количества продуктов, покупаемых покупателем (68,4%, 13 ответов) или прибыли, которая должна быть получена от существующих клиентов (63,2%, 12 ответов), или увеличении доли покупательских расходов (57,9%, 11 ответов).

- Меньше всего упоминается цель снижения затрат на обслуживание (47,4%, 9 ответов).

- 21,1% компаний (4 ответа) заявили, что они превзошли свои ожидания в отношении развития клиентов за предыдущие 12 месяцев.

Был проведен ряд двумерных корреляций, чтобы изучить взаимосвязи в полученном наборе данных. Цель - узнать, что отличает стратегии компаний, преуспевающие в развитии клиентов. Согласно проведенного исследования, компании, которые преуспевают в развитии клиентов, - это те компании, которые оценили зависимую переменную (то есть, «за последние 12 месяцев, насколько ваши планы развития клиентов соответствовали вашим ожиданиям») выше среднего значения, 4 (по 7-балльной шкале).

Чтобы определить компании, которые преуспели в развитии клиентов, были преобразованы данные для этой зависимой переменной в порядковую форму в соответствии с процедурами, рекомендованными Сигалом и Каstellой [17], т.е. по 7-балльной шкале, где 4 - это средняя точка, обозначающая «удовлетворенность», все данные с 1 по 4 были перекодированы как «1», а данные с 5 по 7 были перекодированы как «2». Причина, по которой было выполнено данное преобразование, заключается в том, что параметрические предположения однородности и нормальности не были выполнены. Таким образом, для корреляций были вычислены непараметрические (тау Кендалла) корреляции. На основании вышеупомянутых манипуляций было сделано несколько выводов:

- Компании, которые превосходят свои ожидания по развитию клиентов, обычно имеют задокументированный план ($r = 0,19$; $P < 0,02$).

- Эти компании также умеренно более склонны к достижению цели увеличения доходов от всех удержанных клиентов ($r = 0,23$; $P < 0,057$), а не от конкретных идентифицированных клиентов ($r = 0,08$; незначительно), даже

если эти два показателя значительно коррелируют друг с другом ($r = 0,38$; $P < 0,001$).

– Компании, у которых есть задокументированный план развития клиентов, также с большей вероятностью будут иметь руководителя, ответственного за эту бизнес-деятельность ($r = 0,31$; $P < 0,0001$). Однако существует лишь умеренная взаимосвязь между наличием ответственного руководителя и способностью преуспеть в развитии клиентов ($r = 0,11$; $P < 0,07$).

– Компании, у которых есть ответственный руководитель, с большей вероятностью примут в качестве цели снижение затрат на обслуживание ($r = 0,25$; $P < 0,03$), а не рост доходов, маржи, владения продуктом или доли расходов клиентов.

4. Обсуждение

Самый важный вывод заключается в том, что компании, чьи ожидания в отношении развития клиентов были превышены, обычно имеют четкий план развития клиентов. Это согласуется с предыдущими исследованиями, описанными в обзоре литературных источников, которые также указали на важность наличия специального плана для привлечения клиентов. Однако, несмотря на важность наличия такого плана, менее чем у половины выборки (49%) он действительно есть. Таким образом, можно предположить, что компании, не разрабатывающие четкого плана развития клиентов, могут нести ответственность за неадекватное понимание специфики клиента, которое встречается в сегментах B2C, или из-за нехватки ресурсов. Это гипотеза, заслуживающая рассмотрения в будущих исследованиях.

Второй вывод заключается в том, что компании, которые преуспевают в развитии клиентов, имеют тенденцию концентрироваться на увеличении доходов от продаж своих клиентов, а не на снижении затрат на обслуживание. Это подтверждают результаты ранее проведенных исследований, гласящих, что подобной стратегии чаще всего придерживаются современные компании.

Однако также было обнаружено, что другие, более сложные задачи по развитию клиентов (например, размер прибыли, доля расходов клиентов, ориентация на конкретных названных клиентов) вообще не были связаны с достижением высоких результатов в развитии клиентов. Что можно с одной стороны трактовать, как достаточность наличия одной общей цели для эффективного развития клиентов. С другой стороны, этот факт также можно объяснить тем, что данные компании возможно не очень хорошо владеют клиентской аналитикой и, как следствие, не получают точной информации о каждом конкретном клиенте.

Третий вывод заключается в том, что не было обнаружено четкой взаимосвязи между наличием ответственного руководителя по развитию клиентов и высокими показателями отдачи от клиентов как результата их развития. Фактически, было выявлено, что наличие такого ответственного лица, как правило, приводит к принятию стратегии снижения затрат. Это говорит о том, что либо менеджеры, отвечающие за развитие клиентов в полученной выборке, не обладают навыками в области роста доходов, либо что проще сократить расходы, чем придумывать или внедрять новые способы увеличения доходов. Если это так, это может означать, что навыки, необходимые для развития клиентов, обычно менее развиты в данной выборке, чем навыки, необходимые для привлечения клиентов. Данную гипотезу имеет смысл изучить в будущих исследованиях.

Таким образом, полученный результат порождает вопрос: если наличие руководителя, отвечающего за развитие клиентов, не гарантирует высокую эффективность развития клиентов, кто в компании отвечает за развитие клиентов? Полученные результаты, к сожалению, не дают однозначного ответа на этот вопрос. Одно из выдвинутых предположений состоит в том, что ответственность за развитие клиентов в определенной степени распределяется между продавцами/клиент-менеджерами, является частью

должностных инструкций. При этом, как отмечалось выше, навыки, необходимые для развития клиентов, менее развиты, чем навыки, необходимые для привлечения клиентов. И рассмотрение данной проблематики заслуживает дальнейшего подробного изучения.

Заключение

В проведенном исследовании статье содержится обзор литературы по развитию клиентов и результаты исследовательской практики применительно к 83-м торговым, сервисным и производственным предприятиям Павлодарской области в т.ч. осуществляющих деятельность в г. Экибастуз.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что развитие клиентов связано с наличием задокументированного плана. Компании, которые строят стратегические планы развития клиентов на основе увеличения доходов, а не снижения затрат на их обслуживание, достигают лучших результатов. Только 49% компаний имеют задокументированный план развития клиентов. Кроме того, чем больше в плане

делается упор на рост доходов от клиентов в целом, тем больше вероятность того, что компания добьется успеха.

Таким образом, высокие результаты в развитии клиентов, тесно связаны с управлением доходной частью компании, что подтверждают ранее проведенные исследования различными авторами. Результаты исследования дают понимание, что отличает компании, которые преуспевают в развитии клиентов, от компаний, которые этого не делают. В то же время, выявление всей полноты причинно-следственных связей требует дальнейших исследований.

В заключении данной работы даны рекомендации для проведения дальнейших исследований. В будущих исследованиях следует изучить выводы и положения об отсутствии тесной связи между ответственностью руководителей и эффективностью развития клиентов. Также в исследованиях может быть использованы другие подходы, чтобы выявить причины неэффективности в развитии клиентов.

Источники:

1. Кристофер М., Пейн А. и Баллантайн Д. Маркетинг взаимоотношений [Текст] / М. Кристофер. - Оксфорд: Баттерворт-Хайнеманн, 2013. – С.223-228.
2. 3.Анг Л. и Баттл Ф. Рентабельность инвестиций в CRM: подход к взаимодействию с клиентом. Материалы первого заседания Группы IMP в Азии «Культура и сотрудничество в распределительных сетях» [Текст] / Л. Анг. - Перт, Австралия, 2012. – 184 с.
3. 4.Анг Л. и Баттл, Ф. Процессы управления удержанием клиентов: количественное исследование [Текст] / Л. Анг. - Европейский журнал маркетинга, 2016. - 40 (1). - С.83–99.
4. 5.Анг Л. и Баттл Ф. Компетенции CRM для привлечения клиентов [Текст] / Л. Анг. - Журнал управления маркетингом, 2016. - 22(4). – С.295–318.
5. 6.Баттл Ф. Управление взаимоотношениями с клиентами: концепции и инструменты [Текст] / Ф. Баттл. - Оксфорд: Эльзевьер Баттерворт Хайнеманн, 2017. – С.356-366.
6. 9. Вонг Д.Х., Рекша Н., Фау И. Пересмотр традиционного качества услуг в эпоху электронного банкинга [Текст] / Д.Х. Вонг. - Международный журнал банковского маркетинга, 2018. - 26(7). – С.526–545.
7. 10.Ли С., Сан Б. и Уилкоккс Р.Т. Перекрестные продажи последовательно заказываемых продуктов: приложение для потребительских банковских услуг [Текст] / С. Ли. - Журнал маркетинговых исследований, 2015. - 42(2). – С.233–239.
8. 11.Камакура В.А., Ведель М., Де Роса Ф., Маццон Дж.А. Перекрестные продажи через маркетинг баз данных: анализатор смешанных факторов данных для увеличения и прогнозирования данных [Текст] / В.А. Камакура. - Международный журнал маркетинговых исследований, 2013. - 20(1). – С.45–65.

9. 12. О'Доннелл А. Неуловимый приз: эффективные перекрестные продажи. [Текст] / А. О'Доннелл. - Страхование и технологии, 2016. - 30(10). - С. 581-590.
10. 13. Рейнарц В., Крафт М. и Хойер В. Процесс управления взаимоотношениями с клиентами: его измерение и влияние на производительность [Текст] / В. Рейнарц. - Журнал маркетинговых исследований, 2014. - 41. - С.293-305.
11. 14. Херш У.С. Сделать перекрестные продажи частью повседневной жизни представителя [Текст] / У.С. Херш. - Национальный андеррайтер, 2015. - 41(4). - 44 с.
12. 15. Дикманн Ф.Дж. Перекрестные продажи заставляют кое-что скрестить [Текст] / Ф.Дж. Дикманн. - The Credit Union Journal, 2015. - 28(ноябрь). - 23 с.
13. 16. Кнотт А., Хейс А. и Неслин С.А. Рыночные модели следующего продукта, который нужно купить, для приложений перекрестных продаж [Текст] / А.Кнотт. - Журнал интерактивного маркетинга, 2012. - 16(3). - С.59-75.
14. 17. Цао Ю. и Грука Т. (2005) Снижение неблагоприятного отбора посредством управления взаимоотношениями с клиентами [Текст] / Ю.Цао. - Журнал маркетинга, 2015. - 69. - С.219-229.
15. 18. Баттл Ф. Концепции и инструменты управления взаимоотношениями с клиентами [Текст] / Ф. Баттл. - Оксфорд: Эльзевьер Баттерворт Хайнеманн, 2017. - С.156-163.
16. 19. Лау К.-Н., Чоу Х. и Лю К. Подход к перекрестным продажам в банковской сфере: практики, стратегии и проблемы [Текст] / К.-Н. Лау. - Журнал маркетинга баз данных и управления клиентской стратегией, 2014. - (3). - С.216-234.
17. 20. Сигал С., Кастеллан Н. Непараметрическая статистика для поведенческих наук [Текст] / С. Сигал. - Нью-Йорк: Макгроу-Хилл, 2008. - С.88-96.

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «FORTE BANK»)

Ключевые слова: банк, управление, система, оценка.

Важнейшее место в современном динамично развивающемся обществе в любой сфере деятельности занимают управленческие процессы. Управление организацией, как важной социально-экономической системой, несёт на себе важную функцию структурирования всех сфер корпоративной жизни, предполагая собой:

- наличие поставленных чётких целей деятельности и развития;
- планирование четкой стратегии и ее реализации для достижения намеченной цели;
- обеспечение максимально качественных способов рациональной организации сгруппированных коллективов людей, которые включены в процесс любого рода планируемой деятельности.

Как свидетельствует практика менеджмента современных субъектов хозяйствования, руководство компаний испытывает достаточно серьёзные трудности, которые вызваны не только весьма сложной иерархичностью, но и с возникающими новыми требованиями внешней и внутренней среды в связи с реструктуризацией и диверсификацией деятельности. Таким образом, возникает острая необходимость в осуществление разного рода организационных изменений, которые необходимы для развития организации, представляющие собой целенаправленные трансформационные изменения, как в самой структуре управления, так и в общей системе функционирования организации.

Сегодня ключевым фактором успеха выступает способность современной организации к качественным трансформациям, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Наиболее преуспевающими в ближайшем будущем станут те организации, которые будут способны стремительно и эффективно осуществлять долгосрочные и фундаментальные трансформации, полностью трансформируя свою систему управления.

Различают следующие виды банковского управления:

- Управление финансовой политикой коммерческого банка (финансовый менеджмент);
- Политика управления долгосрочными целями коммерческого банка (стратегическое управление);
- Управление персоналом.

Финансовый менеджмент - это разработка финансово-экономического плана кредитной организации, который включает в себя следующие элементы:

- эффективное управление капиталом и капиталом коммерческого банка [1];
- управлять активами и пассивами кредитной организации;
- Создать в банке эффективную систему управления рисками.

Для эффективной настройки системы управления банком необходим анализ активов отдельного банка и их ретроспективная оценка с использованием системы показателей: достаточности

капитала, надежности и ликвидности, качества обязательств и управления активами, политики ценообразования банка и ее составляющих, факторный анализ доходов и расходов, кредитной и процентной политики, финансовой устойчивости, структуры портфеля капитала банка, рисков и хеджирования, а также сравнительный анализ с прогнозными значениями самого банка и с показателями других банков.

АО «FORTE BANK» один из крупнейших банков Казахстана, образованный в 2015 году в результате слияния АО «Альянс Банк», АО «Темірбанк» и АО «ForteBank». В результате слияния банков был создан новый финансовый институт современного формата, сочетающий в себе как международные наработки, так и опытный менеджмент в сфере развития банковского сектора в условиях высокой конкуренции. Сегодня Банк представлен во всех регионах и городах Казахстана.

АО «FORTE BANK» свою миссию определяет, как высокотехнологичный банк, который предоставляет каждому клиенту максимально возможный набор банковских услуг высокого качества и надежности, следуя мировым стандартам и принципам корпоративной этики. Следование этим принципам позволяет нам приносить стабильную выгоду нашим клиентам, акционерам и работникам.

Стратегические направления деятельности:

– Удержание и постоянное наращивание своих конкурентных позиций на целевом рынке кредитования и обслуживания розничного, малого и среднего бизнеса Казахстана. В основе предполагаемого укрепления рыночных позиций Банка лежит как увеличение охвата клиентской базы, так и повышение интенсивности взаимоотношений с уже существующими клиентами. Данное направление работы включает разработку и своевременное обновление клиентоориентированного продуктового ряда с комплексом банковских услуг, внедрение пакетных и нишевых продуктов

услуг для субъектов малого и среднего бизнеса, а также развитие цифрового банка, включающее в себя расширение функционала интернет-банкинга для юридических лиц, запуск проекта по сервисной трансформации, построение экосистемы.

– Осуществление работ по получению доступа на международные рынки капиталов. Открытие лимитов в иностранных банках на казначейские операции, на торговое финансирование, в том числе пост-финансирование, осуществление операций по финансированию импорта капитальных товаров и оборудования под покрытие экспортных кредитных агентств.

– Реализация мероприятий, нацеленных на повышение эффективности труда работников, мотивации и поощрения работников и проводимых в условиях тесной привязки политики труда к стратегическим целям Банка.

– Реализация мероприятий по улучшению качества кредитного портфеля путем планомерного снижения уровня неработающих займов.

На первом этапе исследования были рассмотрены исторические и организационные аспекты коммерческого банка. Особое внимание было уделено хозяйственно-экономическим показателям деятельности за последние несколько лет. Оценена динамика и структура активов и пассивов банка, структура кредитного портфеля. В рамках этой части анализа будут изучены официальные документы банка, финансовая отчетность, годовая отчетность, структура услуг и т.д. Подводя итоги данного этапа исследования, требуется дать четкий ответ на вопрос о финансовом состоянии, рентабельности, динамике развития коммерческого банка и о его устойчивости.

Вторым этапом исследования предполагается изучение системы менеджмента коммерческого банка. Здесь особое внимание уделяется персоналу, начиная с организационной структуры, далее ресурсам, а также коммуникациям внутри системы и бизнес-процессам.

Акцент делается на комплексном и глубоком исследовании системы менеджмента.

В рамках анализа персонала и его оценки будут использоваться общенаучные методы и показатели, такие как текучесть кадров, структура и состав персонала.

Третьим этапом исследования является анализ организационной структуры коммерческого банка. Организационная структура предполагает собой систему разделения труда в компании. Всё это выражается в определенных блоках управления и четких взаимосвязей между блоками и объектом управления.

В целом оценку эффективности управления банка нужно представлять в виде целостной системы.

При разработке организационной структуры также следует обращать внимание на размер создаваемых структурных звеньев, поскольку оптимальная численность коллектива способствует формированию благоприятного социально-психологического климата и обеспечению эффективной работы руководителя. Зависимость психологического климата в коллективе от его численности представлена на рисунке, где K - число конфликтов, усредненных по силе, массовости вовлечения работников, продолжительности и т.д., а N - численность коллектива [2].

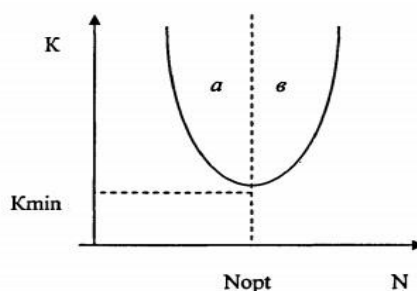


Рисунок 1 - Зависимость психологического климата от численности коллектива

Источник: Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка

Была проведена оценка качества трудовой жизни сотрудников банка, с использованием анкет. Данное анкетирование позволит сделать выводы о качестве управления персоналом. Анкетированному предлагается не выбирать определенный ответ из заданных вариантов, а отметить свое отношение к тому или иному вопросу или ситуации по десятибалльной шкале. Анализ полученных результатов позволил сделать следующие выводы:

1. Большинству работников (83%) нравится то, чем они занимаются, при этом не безразличны к характеру своего труда 83% респондентов. В большей степени работа устраивает тех людей, для которых важно, то, чем именно они занимаются (среди них тех, кого работа полностью

устраивает 87%). Те, для кого характер труда не играет большой роли, испытывают и меньшее удовлетворение от работы (удовлетворены работой только 67% сотрудников данной группы).

2. В большей степени работа интересна сотрудникам прибылеприносящих подразделений и руководителям. Работа операционно-кассового работника, бухгалтера и прочих служб вызывает интерес у 60-67% сотрудников этих категорий персонала. В то же время в случае необходимости почти всегда ставят производственные интересы выше личных 67% операционно-кассовых работников (у руководителей данное соотношение достигает 71,5%), и только 33-40% сотрудников других подразделений

готовы безоговорочно пожертвовать личными интересами ради работы.

3. Высока степень значимости заработной платы - только 6% сотрудников придают ей не первостепенное значение. При этом заработок полностью устраивает только 45% сотрудников, 44% удовлетворены им в большей или меньшей степени, а 11% работников он не устраивает. В большей степени не довольны заработком прочие категории персонала (бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел и т.п.): 20% он совсем не устраивает и 20% устраивает более или менее. Часть руководителей также недовольна заработком (14%). Однако, среди этих категорий персонала выше и процент сотрудников, полностью удовлетворенных размером заработной платы - соответственно 43% среди руководителей и 60% среди работников прочих подразделений.

4. Прослеживается определенная взаимосвязь между степенью удовлетворенности работников заработной платой и оценкой степени ее справедливости. В большей степени людей устраивает заработок, тем в большей степени они склонны считать систему оплаты труда справедливой.

5. Далеко не все сотрудники отчетливо представляют из чего складывается их заработок и от чего он напрямую зависит, что в определенной степени снижает стимулирующую роль системы оплаты труда. Только 50% работников считают, что им это известно, в то время как 11% сотрудников признают, что имеют об этом весьма смутное представление. При этом наименее осведомленными являются работники, имеющие более гибкую систему оплаты труда (сотрудники прибылеприносящих подразделений и руководители - среди первых таких 33%, среди вторых - 14%), в то время как среди работников прочих функциональных служб число ясно осознающих из чего складывается их заработок достигает 80% (среди руководителей таких 43%, а среди

сотрудников прибылеприносящих подразделений - 33%).

6. Большинство сотрудников банка привлекает перспектива профессионального роста (89%), однако считают свою работу достаточно перспективной только 50%.

7. Работа с персоналом не носит системный и целенаправленный характер, в связи с чем 28% работников склонны полагать, что она практически не ведется.

8. Морально-психологический климат в коллективе признается весьма важным фактором, влияющим на производительность труда. При этом 66% сотрудников оценивают его в своем коллективе как полностью благоприятный, а 28% работников находят его приемлемым. Отношения с руководством считают хорошими 78% сотрудников, несколько хуже их оценивают 22% работников. Стоит отметить, что среди работников со стажем до 1 года положительно оценивают морально-психологический климат в коллективе 87,5%, в то время как среди работников со стажем более 1 года такого мнения придерживается только 50% сотрудников.

9. Немалое влияние на степень удовлетворенности работой оказывает то, насколько близки работнику цели организации, и в какой степени он может повлиять на их достижение. Однако далеко не всегда рядовой служащий знает стратегические цели организации, её политику. Так, по итогам исследования только 55% сотрудников считают, что им в достаточной степени известны стратегические цели банка, в то время как 6% работников говорят о своей полной неосведомленности.

Измерение CSI (индекса потребительской удовлетворенности) и NPS (индекса потребительской лояльности) позволяют разрабатывать и внедрять такие улучшения, которые способны гарантировать стабильную прибыльность компании, но и повысит её. Так, первоначально среди клиентов компании оценен индекс потребительской

лояльности NPS (чистого показателя поддержки), который выступает зеркалом лояльности целевых клиентов и одним из показателей перспективности роста компании.

Расчет данного индекса позволит оценить степень удовлетворенности клиентов, которая способствует тому, что

она в дальнейшем будут рекомендовать Банк своему непосредственному коммуникативному окружению. Можно сказать, что данная метрика позволит оценить нынешний уровень репутации Банка. Опрос для расчёта NPS проведен по телефону, опрошено респондентов в количестве 117 человек.

Таблица 1 – Перечень проблем для оценки индекса CSI АО Forte bank

Группа параметров оценки	Перечень оцениваемых параметров
Организационные	1. Связь с начальником отдела в любое время, с использованием каналов наиболее удобных для клиента АО Forte bank
	2. Многообразие каналов коммуникации
	3. Возможность решать проблемы удаленно и быстро
Сервисные	1. Доброжелательное, внимательное и отзывчивое отношение всего персонала компании АО Forte bank
	2. Возможность дополнительных бонусов и кэш бэки
	3. Понятные разъяснения и пояснения менеджера банка
	4. Возможность отслеживания обслуживания через мобильное приложение
Процессные	1. Процесс обсуждения запросов клиента, рекомендации оптимального решения проблемы и лучшие предложения
	2. Процесс оформление договора по услуги и оплаты
	3. Процесс непосредственного оказания услуги
	4. Процесс урегулирования возникающих спорных вопросов
	5. Процесс закрытия сделки и оформления итоговых результатов работ

Источник: составлено Автором

Оценить тот или иной параметр клиент сможет, проставив отметку от одного до пяти баллов, где:

1 балл – крайне недоволен;

2 балла – недоволен;

3 балла – нейтральная удовлетворенность;

4 балла – доволен;

5 баллов – весьма доволен.

Опрос клиентов осуществлялся сразу после их общения с сотрудниками Банка, с той целью, чтобы спустя какое-то время они не забыли собственные впечатления об оцениваемых параметрах и

предоставили наиболее точные и актуальные данные. Опрос проведен в течение 1 месяца, количество опрошенных клиентов – 157 человек.

В конце опроса всем клиентам задавался один обобщающий результирующий вопрос, способный дать направления для трансформационных изменений в деятельности компании, а именно: что именно по Вашему мнению может быть изменено, добелено или исключено в деятельности Банка для повышения уровня вашей удовлетворённости и приверженности к бренду.

Представим и проанализируем результаты оценки индекса NPS табл.

Таблица 2 – Распределение ответов АО Forte bank по оценке индекса NPS

Группа клиентов	Вариативность выставления баллов	Количество ответивших утвердительно
Клиенты «промоутеры» («promoters») АО Forte bank	9-10 баллов	68
Клиенты АО Forte bank как нейтральные потребители	9-8 баллов	31
Клиент «детракторы» - критики АО Forte bank	0-6 баллов	18
Итого:		117 клиентов

Так, очевидно, что, 58% или 68 человек являются лояльными клиентами, которых в полной мере удовлетворили все аспекты взаимодействия с компанией. Нейтральными оказались 27% или 31 из опрошенных. И 15% или 18 человек причислены к категории критиков бренда, которые остались по тем или иным причинам недовольными качеством предоставленных услуг.

Последним этапом исследования стало выяснение мнения клиентов в части того, что именно можно и нужно улучшить в деятельности АО Forte bank для достижения большего уровня удовлетворенности клиентов.

На данный вопрос было получено много ответов, которые были оценены экспертным путем и выделены наиболее часто встречающиеся в ответах клиентов представим их по степени убывания важности, с точки зрения потребительской ценности.

1. Сокращение и оптимизация стоимости за оказываемые услуги;
2. Обеспечить заказчика, закрепленным за ним персонального менеджера;
3. Ускорить обслуживания в отделениях банка;
4. Повышение заинтересованности персонала в качественном взаимодействии с клиентами,

повышение уровня удовлетворения существующих потребностей, сокращение сроков и повышения качества работ.

В целом по результатам проведенного исследования можно сказать, что большинство проблемных вопросов, влекущих понижение уровня удовлетворенности клиентов Банка возникают в части реализации бизнес-процессов компании и управления персоналом.

По результатам оценки эффективности действующей в банке системы менеджмента выявляются ее недостатки. Характер проблем, связанных с обеспечением эффективного функционирования системы менеджмента в банке обусловлен в большей степени казахстанской практикой недостаточного внимания к процессу ее формирования и функционирования, в результате чего сложившейся в банковском сообществе модели управления присущи следующие недостатки:

- многие банки игнорируют необходимость иметь собственную обоснованную концепцию развития и соответствующую ей концепцию управления (политика банка применительно к разным направлениям его деятельности на определенный период и совокупность соответствующих практических мер);

- отсутствуют продуманные системы информационного обеспечения процессов управления;
- уделяется мало внимание системному анализу, диагностики и прогнозированию своей деятельностью. Они довольствуются информацией и анализом текущей информации, которая, по сути, отражает вчерашнюю деятельность банка, а не дает видение завтрашнего дня.

По своему характеру насущные проблемы банковского менеджмента можно разделить на три группы:

1. Организационные:

- неумение выделить направления (цели) деятельности банка, в отношении которых разработка стратегии в данный момент может считаться приоритетной по сравнению с другими направлениями;
- отсутствие стратегического плана;
- неэффективное распределение обязанностей;
- недостаточное развитие горизонтальных связей между подразделениями банков, приводящее к отсутствию слаженности в их работе, взаимной неосведомленности и на этой почве - к принятию несогласованных управленческих решений;
- громоздкость управленческих структур;
- отсутствие достаточного внутреннего контроля и аудита;

2. Информационные:

- неадекватная управленческая информация;
- отсутствие механизмов и методик отслеживания и анализа первичной и сводной информации, оперативной наработки действительно важной информационной базы, необходимой для качественного управления, ее системного анализа;

- отсутствие квалифицированного управления информационными потоками в банках;

3. Кадровые:

- недостаточность управленческих, финансовых и экономических навыков;
- завышенный, по сравнению со сложившимся в других сферах деятельности, уровень оплаты труда и комиссионных банковским служащим или связанным с ними юридическим и физическим лицам.

Можно предложить следующие мероприятия повышения качества трудовой жизни работников в банка:

- повышение уровня информированности работников, поскольку результаты труда гораздо выше, когда люди знают за что и ради чего работают, и разделяют цели организации.
- разработка системы оплаты труда, доступной для понимания и учитывающей конкретные результаты работы каждого сотрудника, проведение ротации, стажировок, направленных на обеспечение развития и профессионального роста персонала.

Проведение комплексного анализа развития банка очень важно. Так как в современных условиях существует риск того, что широта управления часто необоснованно сужается. При анализе внешней среды банковские аналитики рассматривают в качестве конкурентов только другие коммерческие банки, не обращая внимания на то, что на рынке банковских услуг появились новые игроки. Чтобы конкурировать с ними, банкам необходимо уже сейчас разрабатывать и внедрять соответствующие стратегии, но из-за недостаточно широкого взгляда на конкурентную среду рынка банковских услуг управление далеко не каждого банка на сегодняшний момент задается этим вопросом.

Источники:

1. Гиблова, Н. М. Коммерческие банки как основные участники модернизационных процессов отечественной экономики / Н. М. Гиблова. – М.: Банковское дело, 2018. – №11.– С. 40-43.
2. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка / Н.В. Самоукина. - М.: Русская деловая литература, 1997. - 207с.
3. Годовой отчет АО «Forte bank» по итогам 2019 года на официальном сайте банка.
4. Кодекс корпоративного управления АО «Forte bank» на официальном сайте банка
5. Топ-50 частных компаний Казахстана [Электронный ресурс] Режим доступа: https://forbes.kz/leader/top-50_chastnyih_kompaniy_kazahstana_1519223893/?utm_source=forbes&utm_medium=themes (Дата обращения 07.11.2020)
6. Внедрение системы менеджмента качества <https://satu.kz/p6474103-vnedrenie-sistemy-menedzhmenta.htm>

Петросян Д. З.
Алматы Менеджмент Университет

Верховская О.Р.
к.э.н
ВШМ СПбГУ, г.Санкт-Петербург

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ, КАК ОДИН ИЗ СПОСОБОВ УЛУЧШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ, НА ПРИМЕРЕ АО «ПЕТРОКОММЕРЦ КАЗАХСТАН»

Ключевые слова: стратегическое управление, бизнес-планирование, менеджмент на предприятии, производство и управление, стратегия компании, производство полимеров.

Без построения грамотной стратегии развития ни одна компания не будет лидером в долгосрочной перспективе. Множество факторов, такие как политическая и экономическая ситуация в регионе и мире, природные условия (география и климат), то есть тренды влияния снаружи и внутри организации постоянно меняются, следственно, постоянно изменяется стратегия компании.

Цель нашей статьи состоит в том, чтобы предоставить читателям обзор вопросов стратегического управления на примере АО «Петрокоммерц Казахстан», а также привести практический пример – внедрение бизнес-плана.

На сегодняшний день актуально не только постоянное линейное развитие компании, но и ступенчатое развитие с внедрением новых производств и технологий.

Группа компаний АО «Петрокоммерц Казахстан» была создана в 1999 году, основным видом деятельности на момент создания являлась реализация авиационного топлива для парка авиатехники Республики Казахстан. Стратегическим партнером, а также поставщиком являлось ПАО «Лукойл». На протяжении длительного периода Компания практически монопольно осуществляет поставки авиационного

топлива во все аэропорты Республики Казахстан. В 2000 году АО «Петрокоммерц Казахстан» была создана фирменная сеть АЗС «Лукойл» в Республике. За несколько лет было построено и введено в эксплуатацию более 30 АЗС, которые в последующем были успешно проданы и функционируют до сих пор под брендом «Helios». Реализация наливных масел «Лукойл» для потребителей различных отраслей промышленности Республики Казахстан стала следующим шагом в развитии Компании.

В 2002 году в группе компаний была создана ТОО «Казахстанская топливная компания», основным видом деятельности которой является реализация широкого ассортимента нефтепродуктов (бензины, дизельное топливо, мазуты, битум, масла). С первых лет осуществления деятельности Компания входила и входит на сегодняшний день в число крупнейших поставщиков светлых нефтепродуктов Республики Казахстан для государственных и коммерческих компаний. Стратегическими партнерами в данной сфере деятельности являются ПАО «Лукойл», ПАО НК «Роснефть».

АО «Петрокоммерц Казахстан» развивалась динамично и уже в 2003 году была создана дилерская сеть в Казахстане по реализации фасованных и наливных

смазочных материалов «Лукойл». Компания была номинирована генеральным дистрибьютором. За более чем 12 летний период управления дилерской сетью, доля смазочных материалов «Лукойл» в емкости потребления Республики составила более 30%. ТОО «Казахстанская топливная компания» номинирована дилером смазочных материалов «Лукойл». На сегодняшний день АО «Петрокоммерц Казахстан» реализует практически 50% всех объемов смазочных материалов «Лукойл» импортируемых в Казахстан. В реализации смазочных материалов участвуют 10 филиалов Компании.

Было положено начало сотрудничества с Компанией «Michelin» и «Goodyear» с открытием фирменных шинных центров «TYRE Plus» (Michelin) в Алматы и Актау. В 2012 году фирменный центр в Алматы занимает второе место по Республике в номинации «Лучший шинный центр».

С 2011 года АО «Петрокоммерц Казахстан» выходит на мировой уровень, начиная взаимодействие с мировым лидером в производстве смазочных материалов Компанией «Castrol BP».

При том, что компания выходит на мировой уровень, также идет расширение взаимодействий с Российскими предприятиями, в частности был подписан контракт с ПАО «НК Роснефть» на поставку смазочных материалов. Нарастив свои активы АО «Петрокоммерц Казахстан» становится крупным дистрибьютором смазочных материалов «Роснефть» и «ТНК» в Казахстан и запускает производство многоцелевых фрикционных смазок.

В рамках стратегии диверсификации портфеля, а также с учетом развития промышленного сектора экономики Казахстана, АО «Петрокоммерц Казахстан» начало импорт и реализацию полимерного сырья. В настоящее время это направление бизнеса является наиболее динамичным, команда группы компаний оперативно реагирует на изменение конъюнктуры рынка, изменения технологических процессов производства

и всегда имеет в наличии сырьё от крупнейших производителей ближнего и дальнего зарубежья.

На сегодняшний день группа компаний АО «Петрокоммерц Казахстан» включает в свою структуру: ТОО «Казахстанская топливная компания» (Казахстан), ООО «Петро Трейдинг» (Россия). Основными видами деятельности являются дистрибуция, логистика и трейдинг, а также группа компаний расширяет свою деятельность работой с инвестициями и пробует себя в производстве.

В настоящее время это опытная, динамично развивающаяся компания, успевшая заслужить доверие многих клиентов, как среди отечественных, так и международных партнеров по бизнесу. Целеустремленный энергичный оператор, развивающий качественную дистрибуцию нефтепродуктов и сопутствующих товаров, последовательно действующий стратегии с целью полного соблюдения интересов своих клиентов и партнеров [1].

АО «Петрокоммерц Казахстан» является управляющей компанией сервисного комплекса в центре г. Алматы, включающего в себя АЗС, СТО, Автомойку, Центр по замене масла, Автосалон, также является официальным дилером по реализации автомобильных шин "Dunlop" "Sava", " Good year", "Michelin" ,"BF Goodrich", "Kormoran" в Республике Казахстан

Одним из основным видом деятельности на сегодняшний день является торговля нефтепродуктами (наливные масла, бензины, дизельное топливо, базовые полимеры, пластики и продукты органического синтеза).

Группа компаний - это крупнейшее предприятие по поставкам смазочных материалов для нужд коммерческих и государственных структур в Казахстане.

Управляющая компания сетью профессиональных шинных центров "Tyre plus", официальный дилер по реализации смазочных материалов «Роснефть», «Башнефть», «Лукойл», «Castrol», «BP» «Дельфин» в Республике Казахстан,

производитель многоцелевых антифрикционных смазок, антифризов, тосолов.

В настоящее время АО "Петрокоммерц Казахстан" представляет собой Группу Компаний, имеющую развитую филиальную и дилерскую сети, охватывающую все регионы Республики Казахстан.

На рисунке представлена география бизнеса компании в Республике Казахстан и ее филиальная сеть.

В связи с перебоями поставок импортного полимерного сырья в период пандемии, были точечные продажи в страны СНГ (Россия, Киргизия, Белоруссия).

В связи с высокой ценой полимерного сырья, рынок достаточно стабилен. Около пяти крупных трейдеров конкурируют между собой. Мелкие трейдеры из-за отсутствия финансирования и ассортимента товара на складах не выдерживают конкуренции и прекращают свою деятельность. За счет развитой филиальной сети на территории республики Казахстан, у компании есть возможность отгружать товар по конкурентным ценам и предоставлять доставку товара до склада конечного потребителя.

В связи с высокой ценой полимерного сырья, рынок достаточно стабилен. Около пяти крупных трейдеров конкурируют между собой. Мелкие трейдеры из-за отсутствия финансирования и ассортимента товара на складах не выдерживают конкуренции и прекращают свою деятельность. За счет развитой филиальной сети на территории республики Казахстан, у компании есть возможность отгружать товар по конкурентным ценам и предоставлять доставку товара до склада конечного потребителя.

У компании наблюдается рост выручки, но, несмотря на это, не стоит спокойно покоемся на лаврах. Развитая конкуренция, крупные корпорации и многое другое не дает поводов расслабляться и стоять на месте.

Если мы говорим о вторичной переработке полимеров, последующем производстве изделий и реализации произведенной продукции, то стоит отметить, что содержание оборудования по переработке пластика вполне оправдывает себя экономически, способствует увеличению производимой продукции без увеличения дополнительных вложений на закупку первичного сырья.

По оценкам аналитиков в среднем человек выбрасывает около 250 кг бытовых отходов в год. Наиболее эффективный, а главное, практически безвредный для экологии способ – это вторичная переработка материала. Производство пластмасс растет с каждым годом в геометрической прогрессии, актуальность использования этого материала в Казахстане постоянно увеличивается, спрос на производимый товар очень высок, обусловлено это тем, что на территории РК практически отсутствует собственное производство. Поэтому вопрос о переработке пластмасс вызывает большой интерес и открывает большие перспективы.

Вторичная переработка промышленных и бытовых отходов, содержащих полимерные материалы — относительно новая бизнес-идея для рынка РК, поэтому конкуренция в нем развита слабо. Порог начальных капиталовложений для старта в этой отрасли невысок. Он увеличивается в зависимости от глубины переработки исходного сырья, но одновременно с ним растет рентабельность.

Рециклинг полимеров одно из лучших направлений финансирования, особенно в кризисных промежутках времени. Это обусловлено низкой стоимостью исходного сырья по отношению к первичным материалам.

Рынок Республики Казахстан в полимерном производстве имеет большое будущее. Во-первых, в РК высока доля зарубежной готовой полимерной продукции, во-вторых, местные предприятия представлены в простейших сегментах переработки — это

производство пластиковых труб, дверей и окон, полиэтиленовых мешков и упаковок. Перспективная ниша — сегмент композитных материалов. В замещении импорта и увеличении глубины переработки и скрыт резерв для казахстанских компаний. Однако, чтобы реализовать эти задачи, местным компаниям важно получить доступ к дешевому сырью, которое в скором времени будет производиться на территории РК.

Основной целью стратегического планирования является разработка перспективных задач развития предприятия. Планирование основывается на таких основных принципах, как:

- научность, которая достигается путем учета всех экономических законов, достижений и факторов, влияющих на развитие предприятия;

- сочетание стратегических и текущих планов;

- выделение ведущих звеньев в экономике позволяет проанализировать ситуацию на рынке и перспективу в производстве нужного товара.

Формой разработки стратегии является бизнес-план. Бизнес-план - это основной документ в стратегическом планировании деятельности предприятия, он служит для привлечения дополнительных средств (инвестиций). Планирование бизнеса должно начинаться именно с составления бизнес-плана.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов [2].

В процессе достижения цели бизнес-план направлен на решение следующих задач:

- планирование хозяйственной деятельности предприятия на краткосрочный и долгосрочный периоды;

- получение кредитов и грантов, а также привлечение инвестиций;

- определение степени достижимости поставленных целей развития предприятия;

- доказательство целесообразности реорганизации предприятия.

Бизнес-план помогает предприятию:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены предприятием потребителям. Оценить производственные и коммерческие расходы по их созданию и реализации;

- выявить соответствие имеющихся кадров предприятия, условий мотивации их труда требованиям, предъявляемым для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта;

- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок существующих и вновь созданных предприятий на получение кредитов;

- открытие нового дела, определение профиля будущего предприятия, основных направлений его коммерческой деятельности;

- диверсификация деятельности на существующем предприятии, выбор новых видов, направлений, способов осуществления коммерческих операций;

- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

- визитная карточка предприятия;
- средство для привлечения финансовых ресурсов;
- плановый документ при оценке предпринимательских действий, который можно использовать для разработки стратегии бизнеса. Эта функция необходима в период создания предприятия, а также при выборе нового направления деятельности.

Бизнес-план является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера он обобщает анализ возможностей для начала и расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент предприятия намерен использовать этот потенциал.

Таким образом, главное назначение бизнес-плана – это обоснование концепции предпринимательского предложения, технической возможности и экономической целесообразности бизнеса, характеризующегося набором количественных данных или параметров результата.

При этом учитываются условия получения наибольшего экономического эффекта на основе прогнозирования конъюнктуры рынка, разработки стратегии маркетинга, формирования финансовой,

организационной политики при реализации проектного предложения, обоснования инвестиционной программы.

В своей статье нами предлагается проект производства нетканого материала из расплава полимера фильерным способом, а так же вторичная переработка полимеров.

Реализуемый проект позволит решить целый ряд актуальных на сегодняшний день проблем.

Производство удовлетворит резко возросшие рыночные потребности в спанбонде, связанные с пандемией CoViD-19, увеличением активности потребителей в аграрном и строительном секторах.

Во-вторых, будет создано уникальное производство спанбонда в регионе, что позволит сократить время и дистанцию поставки до потребителей.

В-третьих, разовьется новое направление в области производства полимерных нетканых материалов с дальнейшей перспективой производства материалов с более высокой добавочной стоимостью, что будет способствовать развитию легкой промышленности в регионе.

Таким образом, проект удовлетворяет потребностям не только нашей компании, но и способствует наращиванию экономического потенциала региона в целом.

Источники:

1. Сайт АО «Петрокоммерц Казахстан» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.petrocommerce.kz/> (дата обращения: 25.05.2021)
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ВолтерсКлувер, 2010. – 432 с.

Рахманова Д.У.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Иссык Т. В.
ДВА
Алматы Менеджмент Университет

ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА ПРАВОВЫХ УСЛУГ

Ключевые слова: аутсорсинг, правовые услуги, аутсорсинг правовых услуг

В данной статье раскрываются вопросы подходов к определению аутсорсинга правовых услуг. Сфера аутсорсинга правовых услуг занимает важное место в бизнес среде Республики Казахстан. Это обусловлено тем, что правовые услуги считаются одними из наиболее востребованных видов услуг как у юридических, так и физических лиц. Компании, которым экономически нецелесообразно отрывать правовые подразделения, как правило, прибегают к возможностям аутсорсинга. Исследован международный опыт развития аутсорсинга правовых услуг.

В научных исследованиях зарубежных [1,2,3,4,5,6,7,8] и казахстанских [9,10,11,12,13,14] авторов сформулировано большое число определений термина «аутсорсинг». Большая часть определений на русском языке основывается на переводе английского слова «outsourcing» (outer-source-using), которое дословно переводится как «использование внешнего ресурса и/или источника» [15, с. 654].

Некоторые авторы [16, с. 11], предлагают рассматривать аутсорсинг многогранно. Б.А. Аникин сформулировал 14 определений исследуемого термина.

О. Борзунова предлагает под «аутсорсингом» понимать «способ организации деятельности компании за счет сосредоточения на главном, ключевом направлении деятельности и передачи непрофильных функций внешним специализированным фирмам на договорной основе» [17].

Совет Евразийской экономической

комиссии (раскрой сокращение) предлагает понимать аутсорсинг следующим образом: «аутсорсинг - это передача одним юридическим лицом (контрактором) другому юридическому лицу (субконтрактору) работ или услуг и принятие их к выполнению этим другим юридическим лицом (субконтрактором) на основании договора» [18]. (В соответствии с данным определением субъектами правоотношений в сфере аутсорсинга правовых услуг могут быть только юридические лица. Использование данного определения невозможно. Кроме того, на взгляд авторов, ошибочным ключевым признаком определения, сформулированного выше [18] является факт заключения договора между контрактором и субконтрактором для выполнения тех или иных функций и процессов. Договор может быть заключен как на единоразовую услугу, так и с условием ежемесячных платежей, что ближе к аутсорсингу как отдельной области деловых отношений в рыночной экономике.).

О. В. Бирюкова отмечает, что «аутсорсинг, в отличие от услуг поддержки и сервиса, различных работ, которые имеют случайный, эпизодический, разовый характер, имеет длительный контракт с ежемесячными платежами» [19, с. 215].

Предлагаем использовать следующее авторское определение термина «аутсорсинг»: «передача одним субъектом гражданско-правовых отношений другому субъекту (лицу, занимающемуся предпринимательской

деятельностью и имеющие необходимую профильную специализацию) работ или услуг и принятие их к исполнению этим другим субъекту на основании длительного договора (от одного года) и

при наличии регулярных платежей с целью возможного повышения эффективности системы менеджмента первого субъекта(рисунок 1).

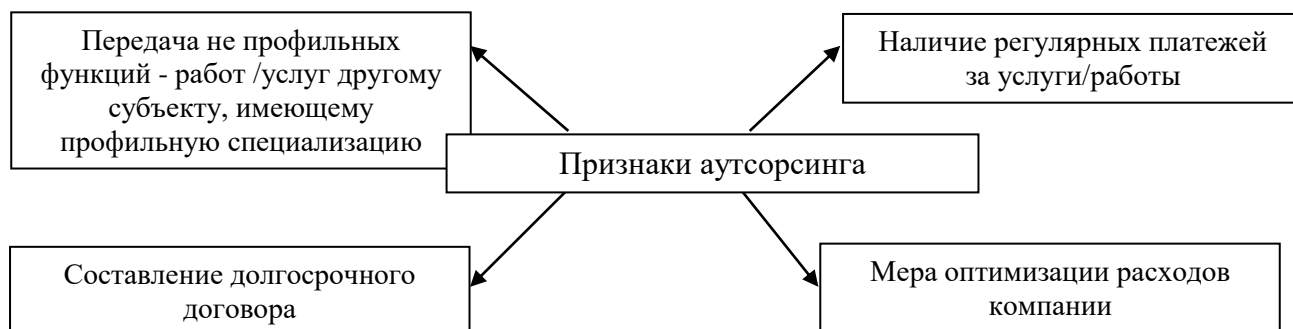


Рисунок 1 - Ключевые характеристики определения «аутсорсинг»

Примечание: составлено авторами

Как показано в рисунке 1, в данном определении авторами отражены следующие признаки аутсорсинга: передача некоторых функций- работ/услуг другому лицу, специализирующемуся на этих услугах обязательность долгосрочного договора с платежами; решение по совершенствованию системы менеджмента компании. То есть при принятии управленческого решения о заключении договора на аутсорсинг компания всегда преследует цель оптимизации расходов на систему управления (менеджмента).

При исследовании следующего понятия «аутсорсинг правовых услуг» авторы также столкнулись с рядом проблем. В научной среде[20, 21, 22, 23,24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33], в первую очередь, нет единого подхода к определению данного понятия. Во вторых, как в бизнес, так и научной среде[34, 35, 36, 37, 38, 39, 40], существует отождествление понятий «правовые услуги» и «юридические услуги». На взгляд авторов, это неверный подход, который ведет к неточностям и отсутствию конкретики в исследованиях [41, 42, 43, 44, 45]. Необходимо провести четкое разграничение данных понятий.

Ряд ученых в сфере права, считают, что два рассматриваемых понятия должны рассматриваться как один, а их разграничение ведет к

чрезмерной дифференциации услуг. Так, Д.В. Музыкиным предлагается понимать под юридическими услугами «совокупность действий специалиста в сфере права, которые направлены на удовлетворение потребностей юридического характера получателя услуг, либо неразрывное единство таких действий и их результатов» [46, с. 60].

Авторы данной статьи придерживаются позиции Т.И. Ильиной: данные два понятия не могут быть тождественными и включают в себя схожие, но, все таки разные услуги. Т.И. Ильиной было предложено под «юридическими услугами» считать «деятельность по созданию и передаче конкретных данных получателю юридических услуг или третьему лицу (должностному лицу, государственному органу, коммерческой компании и т.д.) необходимой для правовой защиты прав и законных интересов получателя услуг» [47, с. 56]. Ю.В. Романец в своей монографии под «юридической услугой» предлагает понимать те «юридически значимые действия, которые влекут за собой возникновение, изменения или прекращение прав и обязанностей»[48, 410].

Выделение «юридических услуг» в двух перечисленных подходах заключается в том, что под этим понятием подразумеваются только те услуги

(действия), которые ведут к появлению, изменению или прекращению определенных прав и обязанностей. Например, это может быть услуга по представлению интересов клиента гражданского (уголовного, административного) дела с его участием. То есть основным признаком юридических услуг является «именно факт представительства в производстве по тому или иному делу, что порождает соответствующие права и обязанности для представляемого и требующий от представителя совершения определенных правовых действий в интересах своего клиента» [49, с.146].

То есть при предоставлении юридических услуг речь скорее идет о разовой сделке, в которой оплата идет за результат необходимый заказчику. В данном случае, складывающиеся взаимоотношения между двумя лицами, в меньшей степени относятся к сфере аутсорсинга.

К сфере аутсорсинга больше подходит именно понятие «правовые услуги» - это услуги правового характера, которые могут включаться в себя консалтинг по различным правовым вопросам, процесс составления и сопровождения правовых документов различного характера. Иначе говоря,

«правовые услуги» могут быть не связаны с совершением юридически значимых действий. Можно сделать вывод, что правовые услуги в большей мере относятся к разновидности консалтинговых услуг.

Ключевым различием между предоставлением услуг правового и юридического характера является особенность формирующихся взаимоотношений и действий между участниками. Также можно отметить, что в процессе предоставления правовых услуг исполнители действуют от своего имени, а в процессе предоставления юридических услуг от имени заказчика в правовых взаимоотношениях с другими лицами.

Основываясь на вышеизложенном под «аутсорсингом правовых услуг» предлагается понимать передачу одним субъектом, другому субъекту (предпринимателю) услуги и функции правового характера на основании длительного договора (от одного года), при наличии регулярных платежей с целью повышения эффективности системы менеджмента первого субъекта.

В рисунке 2 продемонстрированы основные признаки понятия «аутсорсинга правовых услуг», в соответствии со сформулированным определением.



Рисунок 2 - Ключевые характеристики определения «аутсорсинг правовых услуг»

Примечание: составлено авторами

По мнению Р. Е. Фефелова[50, с.11] большая часть компаний развитых зарубежных стран отличаются максимально простой организационной

структурой. Упрощение структуры достигается за счет перевода большинства не профильных операций, в том числе и правовых услуг, на аутсорсинг.

Н.Эмиров отмечает, что использование аутсорсинга как стратегии управления компанией широко используется крупнейшими международными компаниями[51, с.22].

Так, Е. Мазареану[52] отмечает, что из 300-т исследованных крупных компаний мира, все прибегали к аутсорсингу правовых услуг в той или иной степени (Рисунок 3).

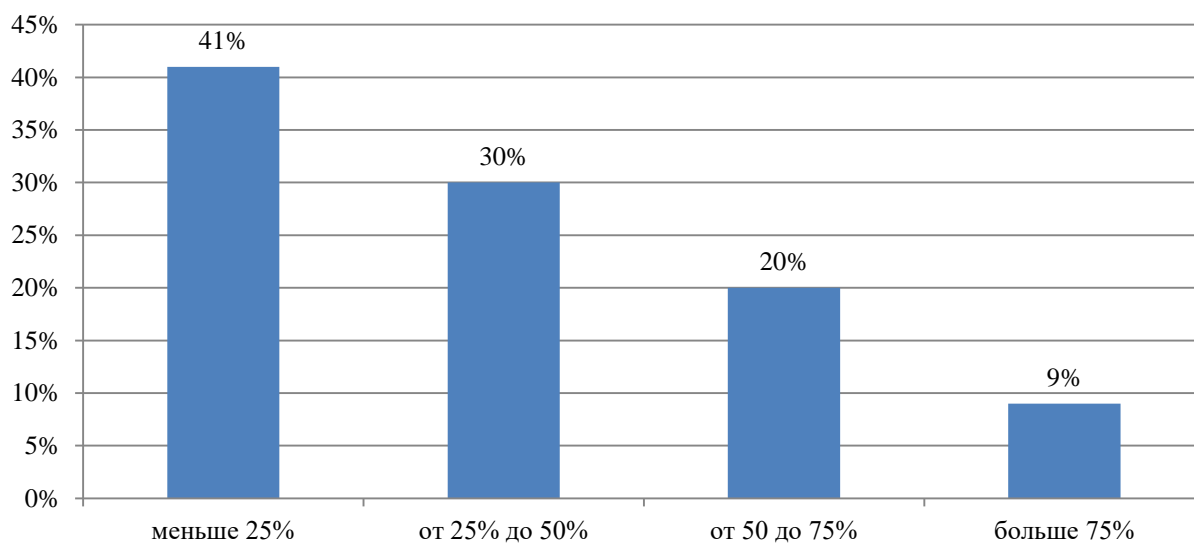


Рисунок 3 - Доля аутсорсинга правовых услуг, переданных на аутсорсинг (исследование 300 компаний)

Примечание: источник [52]

На рисунке 3, показано, что 41% компаний передают на аутсорсинг правовых услуг меньше 25% объема правовых работ, 30% передают от 25% до 50% объема, 20% от 50% до 75% и 9% передают больше 75% правовых услуг на аутсорсинг. Но ни одна из опрошенных компаний не передает на аутсорсинг 100% правовых услуг[53]. Это обусловлено необходимостью полного сохранения коммерческой тайны, то есть страхом утечки информации при передаче данных аутсорсинговой компании. Считается, что аутсорсинг в той или иной степени используют каждые две из трех корпораций, входящих в рейтинг Top-100 журнала Fortune за 2019 год[53]. Лидерами в сфере аутсорсинга правовых услуг, по результатам исследования А. Муранова и др., являются Соединенные Штаты Америки и Великобритания[54].

Аутсорсинг правовых услуг наиболее активно используют крупные зарубежные компании с численностью штата более 1000 сотрудников. Как правило это компании, которые работают в инновационных секторах или зрелые

компании «традиционной экономики», которые работают на различных конкурентных рынках[55].

Для компаний Соединенных Штатов Америки аутсорсинг правовых услуг стал привычным явлением. Изучение крупнейших сделок показывает, что в последнее время все больше компаний заключают контракты на аутсорсинг функциональных операций и бизнес процессов, в соответствии с которыми они передают в ведение подрядчика одну из функциональных областей, таких как юридическое сопровождение, управление персоналом или логистика. Общая сумма 100 крупнейших выданных контрактов на аутсорсинг в Соединенных Штатах Америки составила в 2019 году 86,3 млрд. долл. Минимальная сумма сделки по предоставлению правовых услуг была равна 840 тыс. долл.[56].

Таким образом, в данной статье авторы провели обзор подходов к ключевым определениям, используемым в исследовании. Также были показаны различия между «правовыми» и

«юридическими» услугами. Авторы уточнили и дополнили такие понятия как «аутсорсинг» и «аутсорсинг правовых услуг». Даны общие цифры аутсорсинга правовых услуг на международном рынке.

Источники:

1. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ = Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness. - М.: «Вильямс», 2017. - 376 с.
2. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 264 с.
3. Михайлов Д. В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учебное пособие. - М.: КноРус, 2006.
4. Click R.L., Duening, T.N. Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage. - John Wiley&Sons, Inc., 2005. - 261 p.
5. Halvey, J.K., Melby, B.M. business Process Outsourcing: Process, Strategies and Contracts. - John Wiley&Sons, Inc., 2007. - 601 p.
6. Дашков А.А., Джамалдинова М.Д. Использование аутсорсинга для формирования стратегии организации. Монография. - М.: ГОУ ВПО МГУЛ, 2009. - 196 с.
7. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2009. - 320 с.
8. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов: Проблемы и решения. ГроссМедиаФерлаг, РОСБУХ, ГроссМедиа. 2008. - 208 с.
9. Кокушева Г. Я. Развитие аутсорсинга и его внедрение на предприятиях Казахстана. Вестник КарГУ. Караганда: 2010. <https://articlekz.com/article/5463>
10. Мазоренко Д. Аутсорсинг вместо расходов. Журнал «Власть». 2019 <https://vlast.kz/diskussii/35079-austorsing-vmesto-rashodov.html>
11. Султангужиева А. Ж. Организация бухгалтерского учета на условиях дистанционного аутсорсинга. Диссертация на соиск. науч. степени д.э.н. М.: 2015. - 222 с.
12. Герасимчук В.И. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента. Вестник КарГУ. Караганда: Издательство КарГУ, 2012. - 123 с.
13. Молдабаев Р.С. Проблемы правового регулирования предпринимательской деятельности в Республике Казахстан. Дисс. на соиск. уч. степени д. ф. (PhD): 6D030100 - Юриспруденция. - КГЮУ. - Астана: 2014. - 157 с.
14. Абайдуллаева М.М. Республика Казахстан в системе экономических интеграционных процессов. Дисс. на соиск. уч. ст. д. ф. (PhD): 6D050600 - Экономика. - Университет Туран. - Алматы: 2014. - 205 с.
15. Англо-русский словарь экономических терминов. Изд-во «Дашков и Ко», М.: 2019. - 1168.
16. Аутсорсинг - создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие. Под ред. Б.А. Аникина М.: 2003. - 187 с.
17. Борзунова О. Переключаем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 11. <https://www.lawmix.ru/bux/19615>
18. Решение Совета Евразийской экономической комиссии «О Концепции создания евразийской сети промышленной кооперации и субконтрактации» от 21 декабря 2016 года № 143 // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/N16EV000143>
19. Бирюкова О. В. Регулирование международной торговли услугами. Учебное пособие. ВШЭ. - 2016. - 230 с.
20. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. - 288 с.
21. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг. М.: ООО «Журнал

«Управление персоналом», 2006. - 160 с.

22. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. М.: Дело, 2003. - 272 с.

23. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие / Д. М. Михайлов. М.: КНОРУС, 2006. - 250 с.

24. Синяев В. В. Стратегии аутсорсинга в строительстве (аспекты маркетинга, логистики, PR): Монография. - М.: Издательский Дом «Дашков и К». 2005.- 172 с.

25. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. - 176 с.

26. Усков Д. Г. Аутсорсинг в механизме реформирования правоприменительной деятельности в предпринимательском секторе экономики // Безопасность бизнеса. 2008. - № 1. - С. 10-13.

27. Гасымов Ш. М. Управление аутсорсингом в малом и среднем промышленном бизнесе. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт Петербург. 2008.

28. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг. -М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2006. 160 с.

29. Клементе С., Доннеллан М., При участии Седрика Рида. Аутсорсинг. Бизнес процессов. Советы финансового директора / ИД «Вершина». -2006. 416 с.

30. Козориз Т. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России / «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». 2006. - № 12.

31. Петрыкина Н.И. Правовое регулирование договора аутсорсинга // Кадровый менеджмент. 2006. №1.

32. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес процессов: проблемы и решения. М ИД. «Гросс медиа». 2008

33. Цветкова В.И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса : автореферат дис. кандидата экономических наук : Санкт-Петербург, 2007.

34. Bade D., Mueller J., Youd B. Technology In the Next Generation of Supply Chain Outsourcing - Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics. AscetVolumeI.April. 1999.

35. Берлин, Е. Законодательное регулирование качества правовых услуг / Е. Берлин // Право и экономика. 2002. - №5. - С. 23-28.

36. Гайворонская, Я.В. К вопросу о понимании правовых и юридических норм / Я.В. Гайворонская // Правоведение. 2001. - №3. - С. 39-45.

37. Еременко, В.И. Юридическая работа в условиях рыночной экономики : автореферат. дис. канд. юрид. наук / В.И. Еременко. Екатеринбург, 2000. - 20 с.

38. Ильина Т.И. Обязательства по оказанию правовых услуг в Российской Федерации : автореферат дис. канд. юрид. наук/ Т.И. Ильина. -М., 2007. -22 с.

39. Кратенко, М.В. Договор об оказании юридической помощи в современном гражданском законодательстве : автореферат дис. . канд. юрид. наук / М.В. Кратенко. Томск, 2005. - 30 с.

40. Панченко, В.Ю. Юридическая помощь личности (общетеоретический аспект) : автореферат дис. . канд. юрид. наук / В.Ю. Панченко. Красноярск, 2004.-29 с.

41. Тарасов, Н.Н. Методологические проблемы юридической науки / Н.Н. Тарасов Екатеринбург: Изд-во гуманитарного университета, 2001. - 263 с.

42. Ситдикова Л.Б. Критерии оценки качества консультационных услуг.// Современное право. 2007. № 1. - С.14-16.

43. Ситдикова Л.Б. Теоретические основы критериев оценки качества в сфере оказания услуг // Юрист. 2013. №6. - С.18-21.

44. Ситдикова Л.Б. Критерии оценки качества в сфере оказания услуг // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Юридические науки. 2013. № 2 (12). - С. 101-107.

45. Ситдикова Л.Б. Теоретические проблемы правовой природы правовых услуг // Адвокатская практика. 2008. № 5. - С. 46-48.
46. Музюкин Д.В. Правовое обеспечение рынка юридических услуг: дис. на соиск научной степени к.ю.н. - Новосибирск. 2007. - 190 с.
47. Ильина Т.И. Обязательства по оказанию правовых услуг в РФ: дис. на соиск научной степени к.ю.н. - М.. 2007. - 172 с.
48. Романец Ю.В. Система договоров в гражданском праве России: Монография - Москва. 2013. - 496 с.
49. Ситдикова Л.Б. Теоретические и практические проблемы правового регулирования информационных и консультационных услуг в гражданском праве. Монография. - М.: ИГ «Юрист». 2008. - 344 с.
50. Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. - 2015. - Спецвыпуск № 05. - С. 11-17
51. Эмиров Н.В. Аутсорсинг в мировой экономике // Экономика и управление в зарубежных странах. - 2019 - №4.-С. 21-26
52. Mazareanu E. Proportion of work outsourced to large legal service providers worldwide. 05.02.2019 // <https://www.statista.com/statistics/952382/portion-of-legal-work-outsourced-by-organizations-worldwide/>
53. Кузнецова Ю.В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга // Экономический анализ: теория и практика. 2020. № 38 (203). - С. 51-55.
54. Муранов А., Хизунова А., Зайнуллина Д. Смирнова М. Глобальный рынок юридических услуг: некоторые тенденции и цифры. ВІС International Trade in Legal Services Committee. М.: 2019 - 29 с.
55. Кузнецов В. М. Аутсорсинг: новое слово в управлении II ЭКО: Экономика и организация промышленного производства - - № 6 - С. 79-83
56. Минасян М. Аутсорсинг в практике американских компаний. Инвестиции. 2019 - №26 - С. 26-32

НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Ключевые слова: общественное питание, проект, платформа, стоимость, бюджет, рынок, посредники.

Современное управление проектом – это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не

только теми, которые обладают явными характеристиками проекта. На рисунке 1 проект показан как процесс функционирования системы.



Рисунок 1 - Проект как процесс функционирования системы

Источник: [1, с.67]

Так, чтобы проанализировать и оценить проект необходимо брать в расчет главные его аспекты осуществления:

Технические аспекты: техническое обоснование проекта, возможность применения в случае форс-мажорных обстоятельств других технических вариантов.

Маркетинговые аспекты: наличие спроса, который является

платежеспособным на то, что предлагает проект.

Финансовые аспекты: возможность (способность) проекта длительно реализовывать свои цели и функции, при этом оплачивая все необходимые статьи расходов.

Экономические аспекты: рассчитанная эффективность проекта, возможность оценить его результаты,

потраченные на его осуществление расходы, стоимость рисков.

Организационные аспекты: создание необходимой и адекватной проекту организационной структуры, форма и функции по разработке, реализации проекта и управлению всеми его составляющими на разных стадиях его претворения.

Экологические аспекты: влияние проекта на окружающую среду, согласованность между структурами, осуществляющими экологический надзор, соответствие всем документам об экологической безопасности, осуществление мер, направленных на снижение воздействия проекта на окружающую среду.

Социальные аспекты: соотносимость выгоды проекта с локальными условиями, соотносимость с обычаями и традициями заинтересованных участников, определение стимулов воздействия на отдельные категории населения [2, с.34].

Исходя из вышенаписанного становится очевидным, что успех проекта достигается в случае реализации заявленных целей при одобрении заказчиком и соблюдении всех необходимых условий, оговоренных ранее, например:

- установление длительности проекта и определение сроков его завершения;
- стоимость и бюджет проекта;
- качество выполняемых в рамках проекта работ и определение требований к достигаемым результатам;
- объем допустимых изменений в предметной области проекта, которые в обязательном порядке проходят предварительное согласование.

Актуальность проекта «GetFast» состоит в том, что с помощью его реализации будут совершенствоваться бизнес-процессы в виде оптимизации

временных и финансовых затрат в сфере HoReCa.

Проект «GetFast» – это мобильное приложение, предназначенное для усовершенствования процесса обращения товаров в сфере HoReCa. Мобильное приложение будет представлять собой площадку (платформу), с самым разнообразным функционалом, позволяющую облегчить одним его пользователям выбор и заказ необходимого товара, а другим – найти своего клиента.

Пользователи мобильного приложения – заказчики и поставщики из сферы HoReCa, где заказчики – это рестораны, кафе, караоке-бары, бары, лаундж-бары, отели и т.д, а поставщики – это предприниматели, снабжающие первых необходимыми продуктами. В числе предпринимателей: сельхозпроизводители, оптовые рынки, розничные рынки, магазины и т.д.

Идея реализации проекта «GetFast» появилась как ответная реакция на складывающуюся конъюнктуру рынка. Во-первых, характеристикой современной экономики становится постоянство кризисного состояния экономики или ее нестабильность и непредсказуемость. Во-вторых, казахстанская экономика работает не во всем прозрачно, т.е. наблюдается наличие теневой экономики, которая имеет цель – уклонение от налогообложения. В-третьих, казахстанская экономика в сфере HoReCa представляет собой неорганизованный рынок с большим количеством посредников, из-за которых снижается эффективность всей сферы, что проявляется в многократном изменении цены товара, пока его доставят от производителя до потребителя.

Развитие рынка общественного питания в РК в целом выражается в количестве предприятий, работающих в этой сфере. По динамике его развития и изменениям можно определить дальнейшие перспективы (рисунок 1).

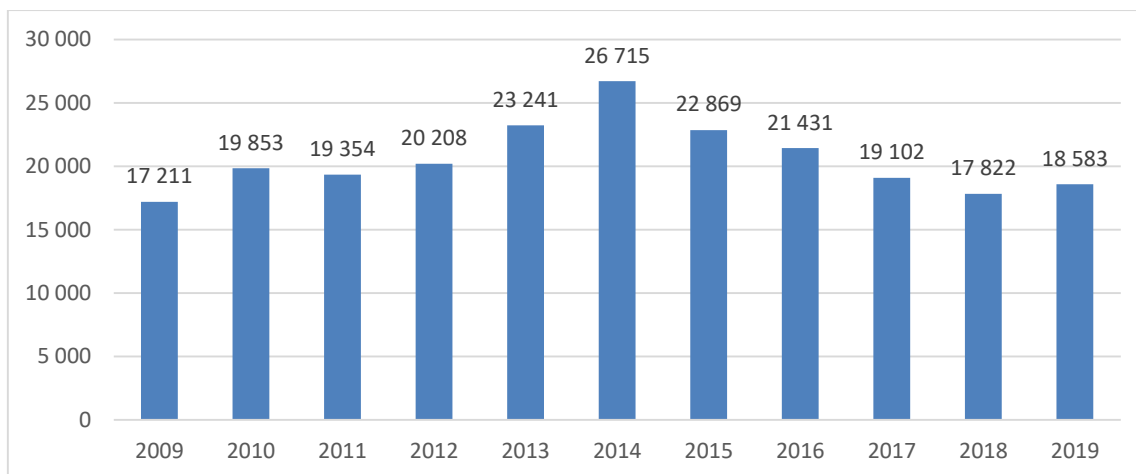


Рисунок – 1 Всего предприятий общественного питания в РК, единиц

Примечание: составлено автором на основании данных источника [3]

Статистические данные показывают незначительное изменение числа предпринимателей, занимающихся общественным питанием за последние 10 лет. В то же время следует отметить и колебания в величине предпринимателей, наивысший пик которого пришелся на 2014

год (26,7 тысяч), а затем сократился опять до 18,5 тысяч предприятий. Рост на 1300 предприятий за 10 лет незначительный, в то же время необходимо обратить внимание на изменение мощностей данных предприятий общественного питания, которое выражается в посадочных местах

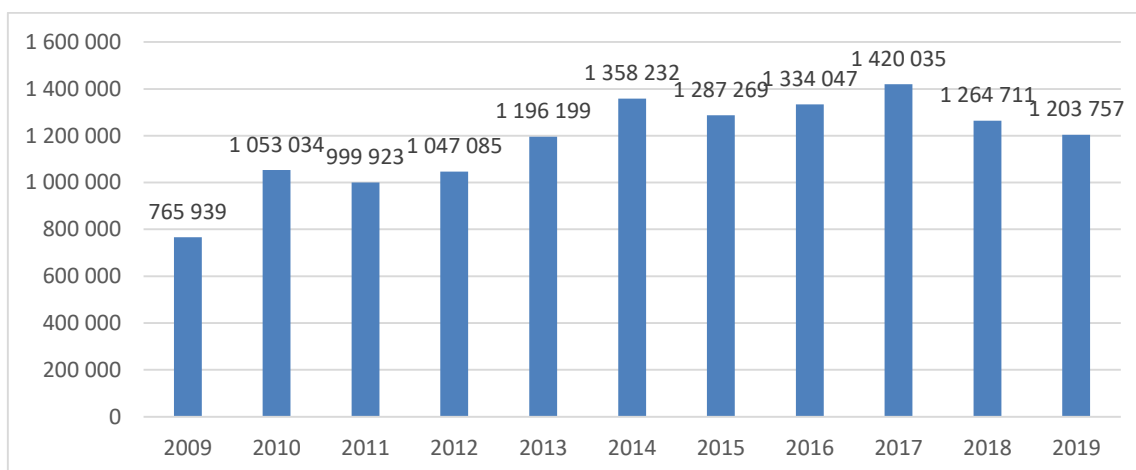


Рисунок 2 - Всего посадочных мест РК, мест

Примечание: составлено автором на основании данных источника [3]

Официальная статистика показывает значительное изменение посадочных мест в Республике Казахстан. За 10 лет увеличилось более чем на 400 тысяч мест, хотя в 2017 году показатель увеличился почти в 2 раза, на 700 тысяч посадочных мест по сравнению с 2009

Другая заинтересованная в организации снабжения сторона – поставщики продукции. Исследование

показывает, что рынок общественного питания РК еще недостаточно развит, не достиг необходимой казахстанской экономике величины.

статистики количества (к примеру) сельхозпроизводителей показывает следующее.

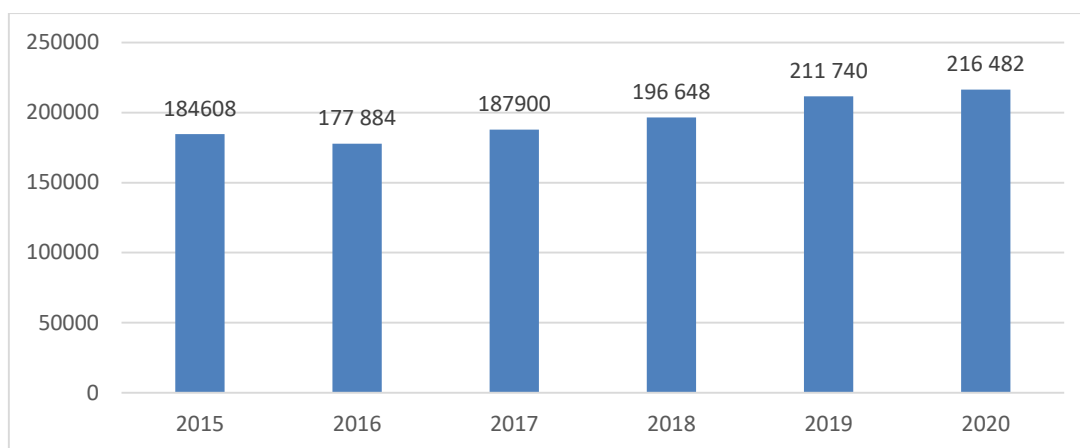


Рисунок 3 - Всего крестьянских или фермерских хозяйств РК, единиц
Примечание: составлено автором на основании данных источника [3]

Количество сельхозпроизводителей РК увеличивается с каждым годом, в 2020 году их становится более 216 тысяч, а, следовательно, увеличивается количество поставщиков продукции в сферу HoReCa.

Таким образом, основной проблемой является организовать эффективное снабжение.

В результате пандемии коронавируса в сегменте продовольственной торговли в основном пострадали объекты общественного питания разных форматов, расположенные в торговых центрах, в так называемых траффиковых локациях, т.е. находящиеся вблизи объектов транспорта, предприятий, бизнес-центров и т.п. Таким образом, ограничения отразились в основном на показателях предприятий общественного питания малого и среднего бизнеса. К тому же бизнес несет повышенные расходы на

противоэпидемические мероприятия, логистику, персонал и т.п. В целом же торговля на объектах общественного питания за 2020 год потеряла существенный процент оборота по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, хотя крупные объекты HoReCa, как правило, пострадали меньше.

Одной из ключевых проблем, выявившихся в ходе карантина, было сохранение отношений рестораторов с поставщиками. Так, во время пандемии возникали задержки, в виду закрытия городов Алматы и Нур-Султан в связи с опасной эпидемиологической обстановкой. Это перекрыло доступ большому количеству поставщиков из пригородных районов.

Для обозначения сильных и слабых сторон исследуемой компании был проведен SWOT-анализа деятельности.

Таблица 1 - SWOT-анализ деятельности ТОО «GetFast»

Сильные стороны	Слабые стороны
<u>(фактические)</u>	<u>(фактические)</u>
<p>Свободная ниша для развития – снабжение бизнеса только развивается. Хороший старт. Сильная команда специалистов. Высокая степень лояльности клиентов</p>	<p>Обострение конкурентной борьбы из-за малой емкости рынка; Ошибки в управлении (человеческий фактор) Высокая текучесть кадров; Недостаточность бюджета на маркетинговые инструменты продвижения товара; Высокие ожидания по заработной плате;</p>

Продолжение Таблицы 1

	<p>Высокие издержки по приобщению к корпоративной культуре; Отсутствие общей цели или единства у всего коллектива в компании. Отсутствие заинтересованности у работников в продвижении компании.</p>
<u>(конкурентные)</u>	<u>(конкурентные)</u>
<p>Конкурентоспособный коллектив. Достаточно развитая служба снабжения</p>	<p>Выход новых качественных товаров, с уникальными ценовыми предложениями</p>
<u>(внутренние факторы, которые могут помочь)</u>	<u>(внутренние факторы, которые могут помешать)</u>
<p>Маленькая заработная плата, но кадры нуждаются в работе, поэтому учатся работать эффективно. Поддаются управлению отдела кадров, и повышают степень своей корпоративной культуры. Компания уделяет внимание обучению за счет средств компании.</p>	<p>Низкая заинтересованность в продвижении компании. Сильный развитый эгоизм у сотрудников в отстаивании своих интересов.</p>
Возможности	Угрозы
<u>(фактические возможности сейчас)</u>	<u>(фактические угрозы сейчас)</u>
<p>Существующая безработица позволяет снизить затраты на заработную плату, а также брать на работу наилучшие предложения рынка. Отказ от строгого разделения труда и воспитание своих работников – универсалов.</p>	<p>Падение платежеспособности рынка и соответственно оптимизация расходов бизнеса в форме предпочтений предложений конкурентов</p>
<u>(фактические возможности в будущем)</u>	<u>(фактические угрозы в будущем)</u>
<p>Сращивание деятельности компании с организациями, обеспечивающими жизненно-важные сферы экономики Казахстана.</p>	<p>Обострение конкуренции из-за кризиса, изменение структуры рынка – монополизация, обострение дефицита квалифицированных кадров</p>
<u>(возможности относительно конкурентоспособности)</u>	<u>(угрозы относительно конкурентоспособности)</u>
<p>Приоритетами должны быть не только бизнес сфера, а также и розница, что возможно достичь с помощью маркетинговых инструментов</p>	<p>Снижение доходности из-за кризиса и снижения финансовой устойчивости, потеря конкурентных преимуществ, а также появление новых крупных конкурентов.</p>
<u>(другие внешние факторы, которые могут помочь)</u>	<u>(другие внешние угрозы, которые могут мешать)</u>
<p>Возможность активизации бизнеса с введением проекта западный Китай-Западная Европа в действие. Это позволит повысить финансовые потоки, а соответственно повысит платежеспособность рынка.</p>	<p>Обострение кризиса и в связи с этим обострение конкуренции и снижение цен, а также иные условия мешающие деятельности компании, пандемия коронавируса, зависимость казахстанской экономики от внешней торговли).</p>
Примечание: составлено автором	

Возможные последствия или риски для проекта могут быть как внутренние, так и внешние. К основным внутренним рискам относятся ошибки, вытекающие из принимаемых ТОО «GetFast» решений для осуществления проекта и приведшие к отрицательному результату – дефолту предприятия.

К внешним рискам для проекта можно отнести,

- действия конкурентов, особенно тех, которые уже имеют успешные проекты

в сфере подобных информационных продуктов;

- обострение экономического кризиса, которое может привести к замедлению и деградации экономики Казахстана, в связи с чем проект может оказаться нерентабельным;

- влияние обстоятельств непреодолимой силы в сфере деятельности компании за 2020 год;

- нестабильность политического состояния в Республике Казахстан.

Источники:

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. Серия: Современное бизнес-образование Издательство: Омега-Л, 2013 г.- 960 с.
2. Товб А. С, Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. -М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 240 с
3. Данные сайта Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан / <https://stat.gov.kz>

Садвакасов Б.Ж.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Никифорова Н. В.
д.э.н., профессор
Алматы Менеджмент Университет

ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Ключевые слова: стратегический потенциал, стратегический менеджмент, нематериальные активы, человеческий капитал, деловой авторитет.

Исследование научной литературы по стратегическому менеджменту дало возможность выделить следующие четыре основных подхода: ресурсный, структурный, целевой и процессный. В значительной степени преобладает ресурсный подход, источником которого считается ресурсная теория стратегического менеджмента, основателями которой являются такие ученые как Э. Пенроуз[1], Р. Грант[2], И. Ансофф [3], Г. Минцберг [4], Г. Хэмел и К. Прахалад[5]. Последователи ресурсной теории с небольшими дополнениями предлагают свои определения к понятию «стратегический потенциал» компании.

Так, М. В. Филатова считает, что «стратегический потенциал» - это совокупность управленческих и производственных ресурсов, достаточный уровень развития и особенности взаимодействия которых дает возможности достичь целей и задач стратегии компании»[6, с. 35].

Н. А. Васильева, в своей диссертации, предлагает под «стратегическим потенциалом» понимать «комбинацию ресурсов и способностей (ключевых компетенций) компании, обеспечивающих ей устойчивые конкурентные преимущества на рынке»[7, с. 42].

Е. В. Лагунова что под «стратегическим потенциалом» необходимо понимать «способности и ресурсы компании, обладающие возможностью адаптации к изменениям

внешней и внутренней среды с помощью своих компетенций» [8, с. 10].

В целом ресурсный подход к определению стратегического потенциала компании заключается в оценке стоимости ресурсов организации и их компонентов, а также способностях (компетенциях) компании управлять этими ресурсами в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Формирование и реализация стратегического потенциала компании является основой для стратегии, которая ориентирована на создание конкурентных преимуществ.

Стратегическое значение ресурсов компании заключается в следующих аспектах;

- возможности разработать оптимальную для компании стратегию (источник формирования);
- возможности влиять на внешнюю среду компании (характер использования);
- стратегическая постановка целей компании (векторы действия).

Н.А. Васильева отмечает, что «к стратегическим относятся те виды ресурсов, структура и объемы которых могут быть значительно изменены только путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений»[9]. В условиях нормального функционирования компании в качестве элементов стратегического потенциала рассматриваются ресурсы, обеспечивающие компании достижение определенных конкурентных преимуществ (эффективные технологии, современное

оборудование и техника, ресурсы интеллектуального характера, наличие патентов и пр.).

Более широкая трактовка стратегического потенциала у Т. Йеннера. Он полагает, что стратегический потенциал компании складывается из:

- производственного потенциала (то есть всех компетенций и ресурсов), который создает условия для использования внешних благоприятных возможностей;

- рыночного потенциала, который

представляет собой главным образом потенциал спроса [10, с. 86].

Т. Йеннер утверждает, что процесс преобразования стратегического потенциала компании в стратегические факторы его успеха является главной предпосылкой успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе и базой для формирования стратегии ее развития [10].

Е. Дюзейн была предложена следующая структура стратегического потенциала компании (рисунок 1).

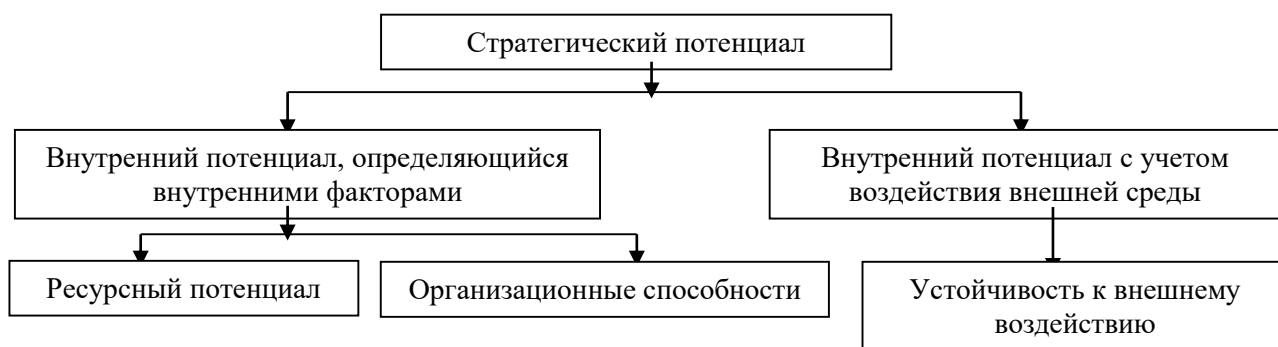


Рисунок 1 - Содержание стратегического потенциала при структурном подходе
Примечание: источник [11]

В определении Е. Дюзейн есть схожесть с определением Е. В. Лагуновой и другими сторонниками ресурсного подхода.

Среди сторонников ресурсной теории существует главное разногласие - что понимать под стратегическими ресурсами. Одни авторы считают, стратегические ресурсы являющиеся основой стратегического потенциала - это небольшой, но эффективный перечень ресурсов, который является основой конкурентных преимуществ компании. Другие авторы считают, что стратегическими ресурсами необходимо считать все ресурсы компании. Можно согласиться со второй группой авторов. Решение обусловлено тем, что методы современного стратегического менеджмента, дают возможность повысить эффективность использования любого имеющегося у компании ресурса. В свою очередь, данный процесс отражается на стратегической успешности компании. То есть общий уровень конкурентоспособности компании,

результативность в сфере достижения стратегических целей и задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе основываются на эффективности компании управлять всеми своими ресурсами.

Сторонников структурного подхода оценки и соответственно определения стратегического потенциала компании значительно меньше. Так, П. П. Башелутсков при исследовании стратегического потенциала компании говорит, что он изучает «глубинные эндогенные факторы, обеспечивающие конкурентную силу и «провалы»» [12, с. 36]. Также он считает, что стратегический потенциал имеет различные уровни и его оценка должна проводится от внутренней среды к внешней. П. А. Петров в своем определении стратегического потенциала выделяет его отдельные структуры: объективный потенциал (человеческий капитал, нематериальные и материальные ресурсы) и субъективный потенциал (компетенции сотрудников эффективно использовать ресурсы, оптимизировать

управленческие и производственные процессы и пр.) [13]. Минусом определения П. А. Петрова является исключение внешних факторов, а плюсом - включение компетенций персонала.

Сторонники структурного подхода к определению рассматриваемого понятия рассматривают стратегический потенциал компании в виде структур и масштабов отдельных элементов потенциала, которые могут изменяться в зависимости от отраслевой принадлежности компании и специфики ее коммерческой деятельности.

Определение предложенное В. Д. Марковой относится к группе целевых подходов к определению стратегического потенциала: «это возможности и способности компании по обеспечению своего долговременного развития и реализации стратегических целей и задач» [14, с. 65]. На наш взгляд, данный подход является наиболее спорным. Это обусловлено высоким уровнем субъективности при постановке стратегических целей и задач. Критерии и показатели для оценки могут быть завышенными, так и заниженными, что негативно отразится на уровне стратегического управления компанией. Как правило, сфере применения определения ограничивается процессом формирования и реализации стратегии развития компании.

А. В. Кузнецов является сторонником последнего из рассматриваемых подходов к определению исследуемого понятия. Он считает, что под стратегическим потенциалом необходимо понимать «систему процессного типа, которая характеризуется цикличностью, неограниченностью в пространстве и ограниченностью во времени» [15, с. 32]. Процессный подход к оценке стратегического потенциала компании, по его мнению, предполагает исследование воздействия процессов на возможности. Возможности компании устанавливают направления стратегического развития и оказывают влияние на результаты деятельности [15]. Формируется постоянная взаимосвязь и взаимовлияние каждого процесса как на другие, так и на

всю совокупность процессов. Ограниченность временных ресурсов объясняется зависимостью от ресурсов, которые поставляются из внешней среды компании. Цикличность данного процесса определена повторяемостью различных ситуаций, которые связаны с внутренними нормативными документами, регулирующими деятельность компании, заключенными контрактами с внешними контрагентами [15].

Рассмотрены четыре основных подхода к определению стратегического потенциала компании. Во всех подходах есть отдельные элементы, которые позволяют более четко понимать исследуемое понятие. Предлагается объединить все исследованные подходы к определению в следующем: стратегический потенциал компании - это совокупность всех ресурсов компании, процессов и методов управления данными ресурсами (с учетом факторов внутренней и внешней среды) с целью повышения конкурентоспособности и финансово-экономической эффективности. В данном определении целью автором поставлены те критерии оценки, которые присутствуют в каждой компании. В Республике Казахстан не каждый субъект малого и среднего бизнеса имеет стратегию развития, не каждый предприниматель работает по принципам стратегического управления (менеджмента). Но каждый субъект бизнеса стремится повысить свою конкурентоспособность на рынке и повысить финансово-экономические показатели деятельности.

Стратегический потенциал занимает центральное место в системе стратегического управления. По мнению Дж. Б. Барней использование методов управления стратегическим потенциалом в стратегическом менеджменте дает компании следующие преимущества:

- информирование о рациональности и последовательности в процессе стратегического планирования;
- возможность лучшей оценки широкого спектра вариантов действий, систематизация критериев оценки стратегий;

- деятельность компании в рамках развития стратегического потенциала базируется на процессах оценки факторов внутренней среды компании. Акцент на стратегическом потенциале дает возможность повысить эффективность реализации стратегии;

- использование терминологии стратегического потенциала дает возможность повышать уровень необходимых компетенций и навыков для эффективной работы в стратегическом процессе;

- стратегический потенциал является одним из элементов компании, связывающих в одно целое различные уровни системы менеджмента компании;

- интерес к формированию и развитию стратегического потенциала дает новый импульс к развитию корпоративной культуры, каждый сотрудник становится частью компании [16, с. 19].

Эффективность системы стратегического управления в компании зависит от степени использования данных о стратегическом потенциале. Чем больше использовано аналитических данных по элементам стратегического потенциала; чем больше исследовано факторов, влияющих на процессы формирования и использования стратегического потенциала, тем ниже уровень неопределенности, тем выше

эффективность исполнения стратегических целей и задач.

Состояние стратегического потенциала определяется факторами, которые влияют на его формирование и использование. Под «факторами» большинство исследователей подразумевают составляющие стратегического потенциала. Так, например Г.В. Меняйло, Е.Н. Гребенкина считают, что на стратегический потенциал влияют следующие факторы:

- имеющиеся в собственности стратегические ресурсы;

- возможности и компетенции компании;

- степень установления взаимосвязей между потребностями компании и имеющимися у нее ресурсами;

- сопоставление степени компетенции персонала требованиям рынка;

- создание альтернативных способов достижения сформулированных целей компании;

- формирование качественных критериев достижения результатов стратегии компании [17, с. 42].

В данном списке факторов присутствуют ресурсы, компетенции компании, влияние рыночной среды, а также вопросы достижения стратегических целей развития компании.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на стратегический потенциал компании

№ п/п	Фактор	Влияние
1	Общее управление	Эффективность + рост + нововведения + зрелость + творческий дух + диверсификация + высокая степень риска + технология + управление проектами + многонациональная корпорация + социальные функции
2	Финансовое управление	Функции контроля + распределение средств + получение кредита + выплата налогов + оперирование денежной наличностью + капиталовложения + воздействие на инфляционные процессы + анализ продаж + продвижение продукции на рынок
3	Маркетинг	Сбыт + реклама + пробный сбыт новой продукции + исследования рынков + массовое производство + производство по индивидуальным заказам + расширение рынков + международный маркетинг
4	Производство	Управление запасами + распределение продукции + материально-техническое снабжение + трудовые отношения + автоматизация + смена моделей продукции + адаптация технологии
5	НИОКР	Исследования + творческий дух + нововведения + адаптация + постепенное развитие + имитация + модернизация + проектирование промышленных зданий и сооружений + производственная технология
Примечание: источник [18]		

И. Анософф, утверждает, что для успешной реализации стратегии компании, необходимо выполнение пяти факторов стратегического потенциала, которые отражают эффективность системы стратегического управления компанией (таблица 1).

Перечисленные в таблице 1 факторы, по мнению И. Анософфа, в процессе оценки стратегического потенциала компании дают возможность произвести оценку как его текущего стратегического потенциала, так и определить векторы для его использования и развития. Многие авторы, например, А. В. Тебекин[19] в ходе анализа стратегического потенциала и составления стратегии развития компании придерживаются именно этих пяти факторов, влияющих на стратегический потенциал. По мнению И. Анософфа стратегический потенциал компании определяется в большей мере личностными и профессиональными компетенциями сотрудников компании, а именно:

- отношение сотрудника изменениям в компании;
- способность работника рисковать;
- навык принимать решения по стратегическим проблемам;
- навык разрешать социальные проблемы, которые возникают в ходе организационных изменений;
- профессионализм;
- мотивация к исполнению стратегических целей и задач[20, с. 443]

По мнению данных авторов фактором стратегического потенциала являются подсистемы стратегического управления в компании, а именно эффективности системы стратегического управления. Автор не согласен с данной позицией, которая была сформирована исключительно в рамках стратегического менеджмента. Существуют обстоятельства, когда наиболее эффективный управленческий персонал не может повлиять на темпы развития компании. Например, появление на рынке новых технологий у одних предприятий, может привести к снижению конкурентоспособности других компаний

на рынке, закрытию бизнеса. Несмотря на усилия персонала компании, она может потерять не только долю на рынке, но и прийти к полному уходу с рынка. Так, например, Eastman Kodak, которая успешно работала на рынке фотосъемки и фотопечати с 19-го века, вынуждена была закрыться с появлением цифровой съемки и отсутствием спроса на печать фотографий[21].

Кроме этого, на стратегический потенциал компании могут повлиять такие макроэкономические факторы как: глобальный экономический кризис, изменение налоговой политики государства, введение санкций или запрет на продукцию, появление на рынке конкурента - участника международных сетей и пр. То есть внешние факторы также необходимо учитывать при комплексном исследовании факторов стратегического потенциала.

В. П. Чичканов полагает, что основными факторами стратегического потенциала промышленной компании являются:

- финансово-экономический потенциал;
- бюджетобразующий потенциал;
- инновационный потенциал;
- трудовой потенциал[22].

Приведенные В. П. Чичкановым факторы условно можно свести к тем же факторам И. Анософфа: управление финансами, управление маркетингом и производством, управления НИОКР и общее управление - управление человеческим капиталом.

В целом, можно утверждать, что большинство авторов придерживаются мнения, что все сферы деятельности компании являются факторами ее стратегического потенциала. На наш взгляд, исходя из анализа определений стратегического потенциала, так называемые факторы, являются структурными элементами стратегического потенциала, но не факторы. Под словом «фактор» (лат. factor «делающий, производящий») необходимо понимать «причину, движущую силу какого-либо процесса, которая определяет его характер

или отдельные его черты»[23]. То есть автор данной статье не может согласиться, что движущей силой, которая определяет характер и черты стратегического потенциала компании является система стратегического управления, ресурсы компании, потому что это и есть стратегический потенциал. Факторами будут те процессы, которые влияют на элементы стратегического управления, эффективность использования ресурсов и пр. Более того, совокупность структурных

элементов стратегического потенциала взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга. Например, управление персоналом - человеческий капитал - рынок труда - это компетенции персонала - трудовые ресурсы - влияние внешней среды.

Учитывая вышеизложенное предлагаем следующую универсальную схему факторов, влияющих на совокупность элементов стратегического потенциала (рисунок 2).

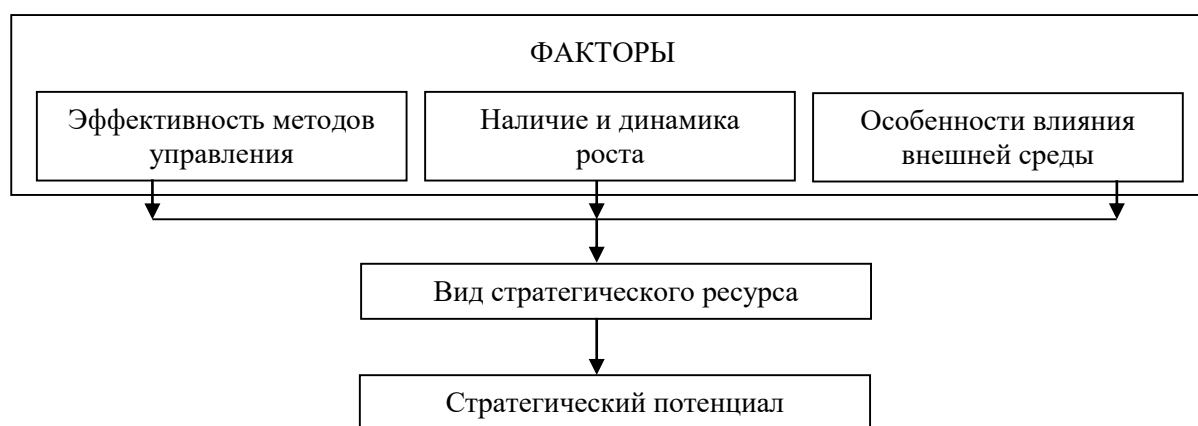


Рисунок 2 - Факторы стратегического потенциала компании

Примечание: составлено автором

Рассмотрим приведенные в рисунке 2 факторы стратегического потенциала на примере такого стратегического ресурса как человеческий капитал компании. Понятие «человеческий капитал» начал использовать в своих работах Т. Шульц, утверждавший, что повышение уровня благосостояния простого человека не зависит от техники, земли, физических усилий, а имеет зависимость от степени образованности в той или иной сфере (знаний). Данный качественный аспект экономики Т. Шульц называл «человеческим капиталом»[24].

Фактор эффективности методов управления человеческим капиталом будет зависеть от следующих компонентов: обучение и развитие персонала; финансовая и нефинансовая мотивация персонала; процесс набора, отбора и адаптации персонала; корпоративная культура; умение решать конфликты в компании; лидерские качества и пр. Показателями могут быть: коэффициенты

текучести кадров; уровень трудовой дисциплины; достижение стратегических целей и задач; результаты опросов; количество трудовых конфликтов[25].

Фактор наличия и динамики роста является показателем начального состояния стратегического ресурса и исследования его изменений. Речь идет о профессиональном составе и специализации штата, опыте работы, достигнутых результатах[26].

Фактор особенностей влияния внешней среды заключается в состоянии и особенностях развития трудового рынка. Так, например, дефицит сотрудников определенной специальности может повысить риски его ухода в другую компанию на рынке. Но работа такого специалиста (с редкой специализацией) в компании повышает его вклад в стратегический потенциал компании, повышает уровень конкурентоспособности[27].

Полагаем, что под «факторами

стратегического потенциала» необходимо понимать различные факторы внешней и внутренней среды компании, влияющие на формирование и использование его ключевых элементов, а именно: ресурсы, компетенции управления ресурсами, события и процессы во внешней среде.

Определенного универсального методологического подхода к оценке стратегического потенциала компаний в научной среде еще не выработано. Соответственно, в теории и практике стратегического менеджмента отсутствует четкая классификация моделей и методов оценки состояния стратегического потенциала компании. В этой связи практический анализ стратегического потенциала является сложнейшей задачей, который требует: учета большого количества факторов, оказывающих влияние на компанию и отраслевых особенностей анализируемой компании. На сегодня в Республике Казахстан еще продолжается формирование рыночной экономики и соответствующих отношений. В этой связи, не все методы можно успешно адаптировать в казахстанских компаниях.

Существует большое количество методов оценки стратегического потенциала компании. Так, Е.В. Несмачная и Т.П. Решетникова выделяют следующие:

- метод теории инвестирования капитала;
- метод портфельной теории выбора (теория двустороннего подхода);
- метод теории адаптивного поиска;
- метод управления по целям;
- метод синергизма[28].

В ходе использования метода теории инвестирования капитала стратегический потенциал компании оценивается в рамках анализа инвестиционных проектов. Метод включает в себя анализ потоков денежных средств, оценку стоимости каждого инвестиционного проекта и его чистой прибыли по нему, анализ инвестиционных рисков. Главными критериями эффективности инвестиционного проекта являются сроки окупаемости по проекту, показатели внутренней нормы рентабельности и чистой текущей стоимости[29].

В Казахстане практически не применяется метод портфельной теории выбора (по Г. Марковицу), который базируется на применении «портфельного» выбора и формировании портфеля ценных бумаг компании[30]. Это обусловлено слабым развитием казахстанского рынка ценных бумаг и биржевой деятельности. Метод основан на оценке вариаций случайных величин и ожидаемых средних значений. Метод при котором оценивается стратегический потенциал, направлен на процесс оптимального выбора активов - соотношения доходности/рисков.

Из перечисленных выше методов, для казахстанских компаний наиболее подходящим методом оценки стратегического потенциала является метод теории адаптивного поиска. Данный метод применяет процедуру поиска, после чего формулируется стратегия на базе выбранных компонентов стратегического потенциала компании. Основным вклад в данный метод внесли У. Рейтман[31] и И. Ансофф. Отличительными чертами метода можно назвать:

- «каскадная» процедура сужения числа элементов стратегического потенциала и отбора правил принятия стратегических решений;
- обратная связь между этапами «каскада»;
- на каждой стадии происходит сокращение разрывов;
- адаптивность оценки первоначальных позиций и целей[32].

Метод управления по целям состоит в том, что стратегические цели, которые стоят перед компанией, используются как основа всей системы стратегического управления элементами стратегического потенциала компании[33, с.75]. Как правило, отправной точкой для исследования является поиск исторической цели компании. Данный метод используется в Республике Казахстан достаточно редко. Это связано с тем, что история многих компаний насчитывает до 10 лет, а также с тем, что принципы стратегического менеджмента стали внедряться относительно недавно и не всегда процесс стратегического управления

соответствует необходимым требованиям. Достаточно часто, после формулировки стратегической цели, задач, миссии, руководство компании «забывает» о необходимости мониторинга, контроля, создании связей между стратегическим и операционным управлением и пр..

Большое количество методов оценки стратегического потенциала компании обусловлено тем, что под данное понятие подпадает широкий перечень сфер деятельности компании. Так, Т. Е. Андреева и О. А. Гетьман выделяют следующие методы оценки стратегического потенциала:

- анализ сравнительных преимуществ стратегического потенциала;
- метод, базирующийся на теории равновесия компании и отрасли;
- метод, сформированный на базе теории эффективной конкуренции;
- метод, созданный на теории качества товара компании;

- индикаторный метод оценки компании;
- матричный метод оценки компании;
- метод сравнения с эталоном и др.[34].

На наш взгляд, каждый из перечисленных методов применим к одному или нескольким элементам стратегического потенциала, но не может быть использован для оценки всего стратегического потенциала компании. Е. В. Лагунова отмечает, что «Экономические результаты использования ресурса или способности могут быть различными. Обладание ресурсами и способностями (и их использование, разумеется) может быть и слабой, и сильной сторонами фирмы или ставить ее в положение конкурентного паритета. В связи с этим возникает вопрос их оценки, прежде всего в смысле их вклада в конкурентное преимущество компании» [35, с. 42].

Таблица 2 - Преимущества и недостатки методов стратегического потенциала компании

Название метода	Авторы	Содержание метода	Сильные стороны	Слабые стороны
Метод теории инвестирования капитала	Л. А. Баев, Э. Т. Аванесов, М. М. Ковалев, В. Г. Руденко и др.	Анализ показателей инвестиционного проекта	Анализируются конкретные процессы и ресурсы по проекту	Не распространяется на ресурсы вне проекта
Метод портфельной теории выбора	Г. Марковиц	Базируется на применении «портфельного» выбора и формировании портфеля ценных бумаг компании	Учитываются тенденции рынка ценных бумаг	В Казахстане не развит рынок ценных бумаг
Метод теории адаптивного поиска	У. Рейтман, И. Ансофф	Применяет процедуру поиска, после чего формулируется стратегия на базе выбранных компонентов стратегического потенциала компании	Адаптируется под особенности работы каждой компании, чем повышается точность результатов	Высокое влияние человеческого фактора, возможны ошибки при выборе анализируемых компонентов
Метод управления по целям	О.М. Михалева, И.А. Матюшкина и др.	Цели и задачи являются основой для анализа стратегических ресурсов компании	Четкие критерии анализа, период оценки долгосрочный	Необходим длительный период функционирования компании
VRIO-анализ	Дж. Барни	Анализ компании по 4-ем критериям: ценность, редкость, воспроизводимость, организованность	Используются важный перечень критериев, который охватывает большое количество ресурсов компании	В основном сфокусирован на внутренних ресурсах и не рассматривает внешние факторы
Примечание: составлено автором по результатам обзора методик				

В русскоязычной литературе существует много вариаций схемы Дж. Барни, который предложил анализировать ресурсы и компетенции компаний по следующим четырем критериям (VRIO-анализ): ценность (value), редкость (rarity), воспроизводимость (instability), организованность (organization).

В ходе оценки стратегического потенциала компании аналитик должен учитывать, что в зависимости от существующих стратегических целей компании важность каждого элемента стратегического потенциала будет различной. Как правило, в ходе упрощения процедуры определения степени важности элемента стратегического потенциала компании, каждому элементу методом экспертных оценок присваивается свой

удельный вес.

Приведенные методы сведены в следующую таблицу 2.

Таким образом, существует необходимость разработки универсального и практически применимого методологического подхода оценки стратегического потенциала компании. Результаты оценки должны быть максимально достоверными и совместимыми с процессом разработки и совершенствования политики компании в сфере стратегического управления и развития. В данной статье были рассмотрены наиболее известные методы оценки стратегического потенциала компании, выявлены слабые и сильные стороны методов, а также их применимость к казахстанским компаниям.

Источники:

1. Penrose E.T. The Theory of Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell. 1959. Published to Oxford Scholarship Online: November 2003 // <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198289774.001.0001/acprof-9780198289777>
2. Грант Р. Современный стратегический анализ 5-е издание. - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. - 303 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001. - 567 с.
5. Хэмел Г. Прахалад К. Конкурируя за будущее. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2002. - С. 89.
6. Филатова М.В. Формирование и развитие стратегического потенциала предприятий масложировой промышленности: дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2006. - 207 с.
7. Васильева Н.А. Развитие стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности России в условиях глобальной конкуренции: методология, теория, практика: дис. ... докт. экон. наук. Саратов, 2012. - 406 с.
8. Лагунова Е. В. Стратегический потенциал компании и его оценка. Журнал «Проблемы управления» №6. 2017. - С. 40-44
9. Васильева Н.А. Концептуальные подходы к исследованию стратегического потенциала предприятия. Журнал «Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета». - 2009. - С. 66-69
10. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. Журнал «Проблемы теории и практики управления». № 2. 1999. - С. 84-90
11. Дюзейн Е. Адаптация ресурсно-рыночного подхода к выбору стратегии развития компании. «Современные технологии управления» №8 (56) // https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/resource-market_theory.shtml
12. Башелутсков П. П. Комплексный мониторинг стратегического потенциала предприятия / Башелутсков П. П.// Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. - 2006. - №10. - С.35-39.

13. Петров П. А. Формирование методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия / Петров П. А. // Вопросы управления. - 2011. - №3(16). - С. 128-137.
14. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. М., 2008. - 288 с.
15. Кузнецов А.В. Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011. - 142 с.
16. Barney J.V. Gaining and sustaining competitive advantage. Boston, 2006. - 140 p.
17. Меняйло Г.В., Гребенкина Е.Н. Стратегический потенциал организации: сущность, структура, оценка // Современная экономика: проблемы и решения. 2010. № 7. - С. 41–49.
18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. - 416 с.
19. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Издательство Юрайт, 2019. - 333 с.
20. Патрахина, Т. Н. Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы / Т. Н. Патрахина, С. В. Секриеру. // Молодой ученый. - 2015. - № 6 (86). - С. 442-444.
21. Мартынов А. История Kodak: «Вы нажимаете кнопку - мы делаем остальное» // <https://vc.ru/flood/14182-kodak-moments>
22. Чичканов В. П. Царикаев А. Ю. Анализ подходов к определению стратегического потенциала предприятия. Журнал «Теория и практика общественного развития» №1. 2015. - 65-69
23. Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. - 3-е изд. - М. : Советская энциклопедия, 1969-1978.
24. Schultz T.W. Investment in Human Beings. - Chicago: University of Chicago Press, 1962. - 126 p.
25. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.
26. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персону: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ.; под общ. ред. В. И. Ярных. - М.: Вершина, 2006. - 320 с.
27. Ильяс А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Алматы. Издательство «Лем». 2012. - 438 с.
28. Несмачная Е.В., Решетникова Т.П. Сложности в оценке стратегического потенциала предприятия//Материалы X научной конференции студентов и молодых ученых «Проблемы управления производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования». - Донецк: ДонНТУ, 19 мая 2016. - с. 3–5.
29. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.
30. Markowitz H. M., Mean Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Markets. Basil. Blackwell. 1990. - 387 p.
31. Рейтман У.Р. Познание и мышление. Моделирование на уровне информационных процессов. 1968 400 с.
32. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Рогова И.Н., Хутиева Е.С. Операционный менеджмент. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2011. - 544 с.
33. Михалева О.М., Матюшкина И.А. Стратегический менеджмент. Теория принятия стратегических решений. Учебное пособие. - М.: LAP Lambert Academic Publishing RU, 2020. - 205 с.
34. Андреева Т. Е., Гетьман О. А. Оценка стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды. Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017. - С. 91-101
35. Лагунова Е. В. Стратегический потенциал компании и его оценка. Журнал «Проблемы управления» №6. 2017. - С. 40-44

Самаркин О.С.
Алматы Менеджмент Университет

Гайдо В.К.
к.т.н.
г. Санкт-Петербург

СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА УЧАСТКЕ ОТГРУЗКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ

Аннотация. В данной статье представлены методы повышения операционной эффективности на основе системы процессного управления (на примере участка отгрузки товарной продукции ТОО «Атырауского НПЗ»). Автором приведены результаты исследований и изложены основные составляющие успешного внедрения элементов процесса Операционного Ритма™.

Ключевые слова: модернизация, отгрузка нефтепродуктов, галерейные эстакады, процессный подход, система управления, повышение операционной эффективности, бизнес-процесс, операционный ритм, взаимодействие участников процесса, мотивация, «корзина» нефтепродуктов.

Современный нефтеперерабатывающий завод – это сложная последовательность технологических цепочек, каждая из которых заканчивается производством определенного компонента товарного топлива или других нефтепродуктов. Каждое звено цепочки – будь это технологическая установка или эстакады налива – имеют свое определенное назначение, завершающим звеном которого является смешение компонентов в необходимых пропорциях для определения соответствия всем техническим и экологическим нормам и требованиям [1].

С совершенствованием получения видов альтернативного топлива, продукты нефтяного сырья теряют свою актуальность по причине негативного воздействия на экологию. В связи с этим, Таможенный союз устанавливает все более жесткие ограничения по содержанию серы, ароматических углеводородов в соответствии с требованиями качества классов К4 и К5 [2].

Основной характеристикой выпуска продукции класса К4 и К5 являются актуальные технологические процессы, в частности, гидрогенизационные,

каталитические процессы с уникальными катализаторами, которых нет в стране, а в мире насчитывают единицы.

В целях перехода на выпуск продукции классов К4 и К5 крупные НПЗ мира реализуют несколько этапов модернизаций. После модернизаций объем технологических установок возрастает в разы, следовательно, в несколько раз увеличивается ассортимент выпускаемой продукции, так называемая «корзина» нефтепродуктов, отгружаемая посредством вагоноцистерн на железнодорожных путях. Однако связка «приготовление и паспортизация продукции – подача железнодорожных вагоноцистерн – налив – отвод груженого состава и переподача порожних вагонов» не успевает адаптироваться под рост ассортимента и объем выпускаемой продукции.

Как следствие, достаточно часто возникает затоваривание нефтепродуктами резервуарных парков завода, что в свою очередь приводит к принудительному снижению производительности технологических установок, которое, в свою очередь, приводит к убыткам предприятия.

Аналогично воздействию этого фактора, - вагоны в соответствии со своей

принадлежности к продукту могут ожидать паспортизации продукта, что приводит к простоям и несвоевременной передаче порожних вагонов-цистерн.

Это усугубляется тем, что в отличие от обычных предприятий, нефтеперерабатывающие заводы ограничены в объемах хранения сырья и готовой продукции. Таким образом, поступление сырья для переработки и отгрузка готовой продукции в виде временных затрат и их незапланированных колебаний является фактором, оказывающим решающее значение на эффективность работы всего завода.

Именно в этом плане отгрузка готовой продукции является одним из существенных процессов деятельности НПЗ. Эффективное управление отгрузкой позволяет предприятию не только улучшать внутренние производственные процессы, но и обеспечивать бесперебойную отгрузку продукции конечному потребителю.

Процесс логистики НПЗ достаточно трудоемок и предусматривает контроль перечня действий от организации маркетинга и получения заказов, до налаживания производственного процесса, хранения и разработки оптимальных транспортных путей доставки. Сложность также заключается в большом количестве участников, задействованных в процессе, и соответственно в координации всей работы.

Стоит отметить, что некоторые участники процесса отгрузки являются юридически независимыми компаниями, оказывающими услуги от подачи вагонов-цистерн до отгрузки их потребителям.

В процессе отгрузки наиболее важными стадиями являются: формирование заявок и рабочих адресов, приготовление и паспортизация продукции, подача порожних цистерн, осмотр по принадлежности состава и

открытие памятки, процедура налива на эстакаде, отбор проб, оформление документации, расчет веса, отгрузка состава потребителю.

В.А. Королев говорил, что процесс – это, по сути, синоним термина «движение», применяемого к изменяющимся параметрам, характеристикам и структуре объекта или явления [3].

Другими словами, процесс – это совокупность действий, направленных на получение определенного результата.

Чем лучше настроена взаимосвязь этих действий, тем меньше затрачивается время на отгрузку, передачу состава, соответственно, имеется место для размещения нефтепродуктов, а значит, нет необходимости снижать производительность установок и тем самым меньше риск снижения дохода.

Таким образом, процедура отгрузки требует интеграции и модернизации путем внедрения современных систем управления с целью повышения операционной эффективности и увеличения количества отгружаемой продукции.

Эффективным ключом взаимодействия участников процесса является процессный подход, основанный на рассмотрении и выделении бизнес-процессов организации, протекающих во взаимосвязи с другими бизнес-процессами.

Процессная схема управления на основе интеграции процессов — наиболее действенный метод организации эффективной работы компании, который представляет деятельность организации как набор взаимосвязанных бизнес-процессов [4, 5].

Организации наиболее эффективны, когда у них развиты все три основных компонента производительности: Люди, Процессы, Технологии и оборудование (рисунок 1).

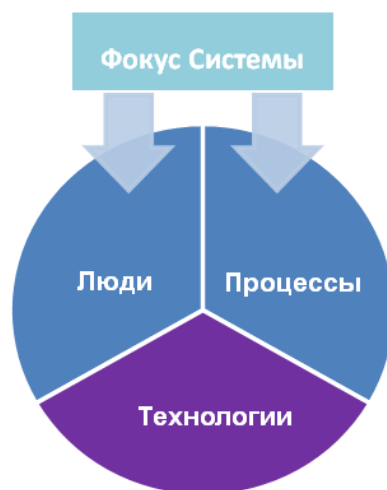


Рисунок - 1 Взаимодействие компонентов производительности

Данная статья главным образом сфокусирована на производственной деятельности предприятий. Следовательно, основывается на принципе, что люди, находящиеся ближе всего к «действию», имеют самое выгодное положение, позволяющее им определить и внедрить изменения, которые повысят эффективность бизнеса, что каждый из них является профессионалом в своей области.

Уровень операционной эффективности постоянно повышается под воздействием в основном экономических, экологических, политических внешних факторов. При этом основными драйверами повышения эффективности являются технические и технологические нововведения, такие как применения новых материалов в оборудовании или использование современных катализаторов. При этом наблюдается стремление к уменьшению степени влияния человеческого фактора в производственных процессах. Однако полностью исключить влияние человеческого фактора невозможно [6].

Разработка и отслеживание ключевых показателей деятельности, совершенствование процесса управления, развитие лидерских качеств руководителей – все эти меры направлены на поддержание устойчивой системы соблюдения взаимных обязательств, которые являются важной составляющей корпоративного успеха. В такой среде

становится возможным откровенно и открыто обсуждать недостатки в системе соблюдения обязательств и искать пути необходимые для ее дальнейшего совершенствования.

Для повышения эффективности производственных показателей предприятия в каждой организации внедряются методология и методы совершенствования процесса на каждом участке взаимодействия процессов производства.

Для эффективности деятельности предприятия важно учитывать, что основным ключевым моментом является правильное планирование, нацеленное на выполнение задач предприятия. Именно с запланированными ключевыми показателями деятельности (КПД) проводится сравнение фактических результатов и разрабатываются мероприятия по улучшению показателей.

Успешное выполнение плана производства, выпуск качественных ингредиентов, снижение себестоимости выпускаемой продукции являются критическими элементами поддержания конкурентоспособности нефтеперерабатывающего предприятия и оказывают значительное влияние на показатели эффективности его работы в целом. Необходимо эффективно управлять процессом производства, сокращая затраты и издержки и оптимизируя деятельность, как всего предприятия, так и каждого подразделения в отдельности.

Однако и планирование должно быть достаточно гибкое, чтобы вовремя учесть все изменения как внешней среды, так и внутренние ограничения предприятия.

Второй ключевой момент любого процесса - эффективная организация. Каждый участник должен знать, что ему делать. Действия всех участников должны быть скоординированы, риски просчитаны, планы - стать реальным руководством к действию, а не просто ориентирами и средством для отчетности.

Третий фактор успеха – мотивация. Работники предприятия должны четко понимать, что их деятельность ведет к достижению предприятием своих целей. И мотивация, и оплата труда непосредственно связаны с результатами деятельности как установок/отделов, так и всего завода. Эффективное, своевременное и устойчивое внедрение стратегии на повышение эффективности требует использования новых улучшенных бизнес-процессов, управляемых квалифицированными сотрудниками.

Основная цель каждого мероприятия процесса повышения производительности – это улучшение

результатов. Каждое изменение процесса, инструмент, мероприятие направлены на достижение фактических измеряемых результатов, которые способствуют улучшению производительности компании в целом. Сотрудники завода должны измерять результаты, понимать их, получать признание за их достижение и способны увидеть и понять то влияние, которое оказывают их решения и действия на итоговые показатели производственной деятельности.

Так как НПЗ является непрерывным производством, то основной целью процесса отгрузки является бесперебойное выполнение ежедневного плана отгрузки «корзины» нефтепродуктов. Любые отклонения от выполнения плана могут повлиять не только на конечного потребителя продукции, но и на выполнение производственных показателей предприятия.

Важным элементом, влияющим на эффективность отгрузки, является ее ритмичность. Ритм отгрузки определяется потребностью рынка и влияет на всю цепочку, включая производственный процесс (рисунок 2).

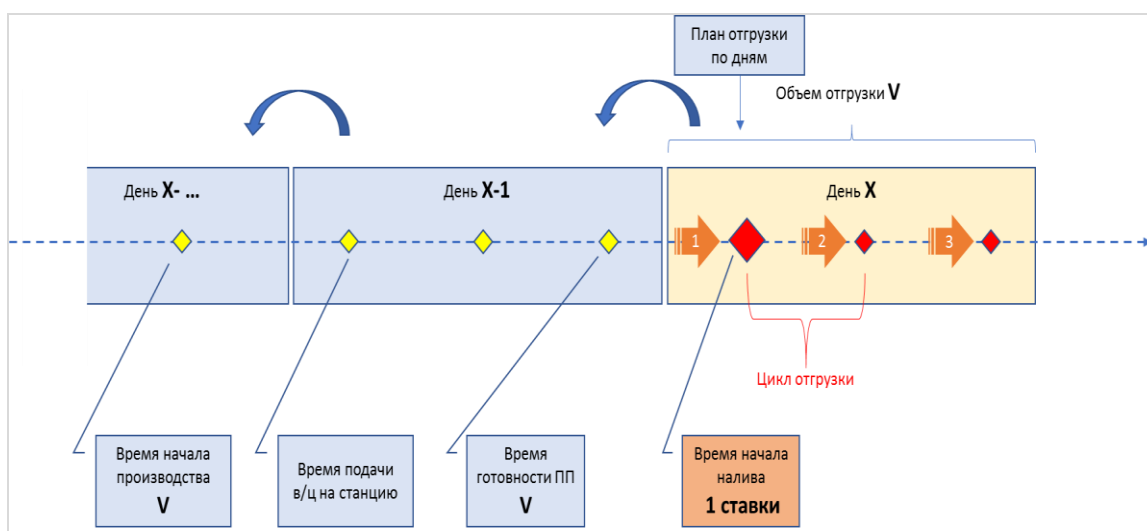


Рисунок – 2 Принцип ритмичности отгрузки

Одним из важнейших условий рациональной организации перевозочного процесса станции является равномерное, в течение всего месяца, выполнение плана

перевозок всем грузоотправителям и по каждому роду груза.

Ритмичная отгрузка обеспечивает равномерное и своевременное поступление

на предприятие топлива, сырья и готовой продукции, равномерное поступление вагонов под выгрузку. Выполнение плана перевозок достигается согласованностью работы всех участников процесса, начиная от подачи порожнего состава и заканчивая оформлением документов на перевозку груза.

На эффективность процесса отгрузки влияет много факторов, но основными являются:

- обеспечение паспортным продуктом;
- обеспечение рабочими адресами и ресурсами;
- обеспечение подвижным составом;
- выполнение операций налива в соответствии с установленными нормативами;
- своевременный отбор проб и проведение лабораторных испытаний.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что весь процесс отгрузки напрямую зависит от взаимодействия каждого участника процесса между собой. Метод Операционного Ритма™ (ОР™), разработанный при исследованиях ТОО «Атырауский нефтеперерабатывающий завод», направлен на выработку поведенческих изменений, которые, в свою очередь, являются основной движущей силой для улучшения ключевых показателей эффективности.

Строгое следование ключевым элементам интегрированного процесса, использование описываемых инструментов и функциональных ролей, с фокусом на эффективное лидерство и компетентные кадры, позволит руководству НПЗ достичь поставленных целей в повышении операционной эффективности предприятия.

Операционный Ритм™ – это набор ключевых взаимодействий между руководителями и производственным персоналом.

Данная система создана для того, чтобы улучшить итоговые финансовые результаты предприятия за счет улучшения бизнес-процессов, увеличения

вовлеченности и потенциала сотрудников.

Метод «Операционного Ритма™» применяется в том случае, если руководитель имеет желание значительно улучшить производственные показатели и результаты деятельности организации за счет эффективного взаимодействия с персоналом.

Применение метода Операционного Ритма™ обеспечивает:

- сфокусированность персонала на ключевых факторах достижения успеха;
- ответственное и эффективное использование сотрудниками имеющихся показателей для развития «правильных решений» в «правильные результаты»;
- вовлеченность нужных ресурсов организации для улучшения производственных показателей под девизом - одна миссия, одна цель;
- эффективный отклик с целью укрепления изменений культуры поведения и поддержания устойчивости процессов.

Операционный Ритм™ является высокоэффективной системой управления, которая позволяет организации достигать необходимых показателей в работе за счет:

- определения согласованных ключевых показателей деятельности (КПД) основных подразделений;
- регулярного рассмотрения КПД на эффективных совещаниях с ключевыми сотрудниками;
- планирования конкретных шагов по достижению целей и КПД;
- определения и уменьшения рисков;
- вовлечения и развития исполнителей.

Основные элементы Операционного Ритма™ (рисунок 3):

- Деловой Обзор - совещание, проводимое руководителем ежемесячно с непосредственными подчиненными на основе односторонних отчетов и ключевых КПД. Предметом рассмотрения на Деловом Обзоре являются: тренды и изменения КПД, достижения и успехи, мероприятия по устранению/минимизации рисков и трудностей и план действий на следующий период;

– односторонний отчет - отображение результатов производственной деятельности за отчетный период, обеспечивающее наиболее наглядное представление статуса выполнения КПД, графически представленных на одной странице. Содержит «актуальные» данные по состоянию дел. Показывает передовиков, результаты, цели и тренды. Позволяет отслеживать КПД, отражать их графически, анализировать, оценивать тенденции, а также размещать КПД на рабочем месте, нацеливая всех исполнителей работ на самые важные показатели;

– оперативные совещания по планированию («Планерка»/ «Пятиминутка») - собрание бизнес-единицы, сфокусированное на конкретных текущих планах и действиях. Позволяет согласовать план, распределение работ,

приоритеты, риски, проблемы и их решения;

– прием-передача смены - передача критической информации и ответственности одной стороной другой стороне. Согласовывает действия департаментов, подразделений и смен между собой, заказчиков с подрядчиками и т.д. Нацелен на снижение рисков при передаче ответственности по самой важной или потенциально опасной операции, ежедневно возникающей в различных формах;

– обход руководством (выезд руководителя на объект) - посещение руководством всех уровней рабочих мест подчиненных, как непосредственных, так и несколькими уровнями ниже. Минует формальную иерархическую цепочку. Содержит планы действий, проблемы и риски.

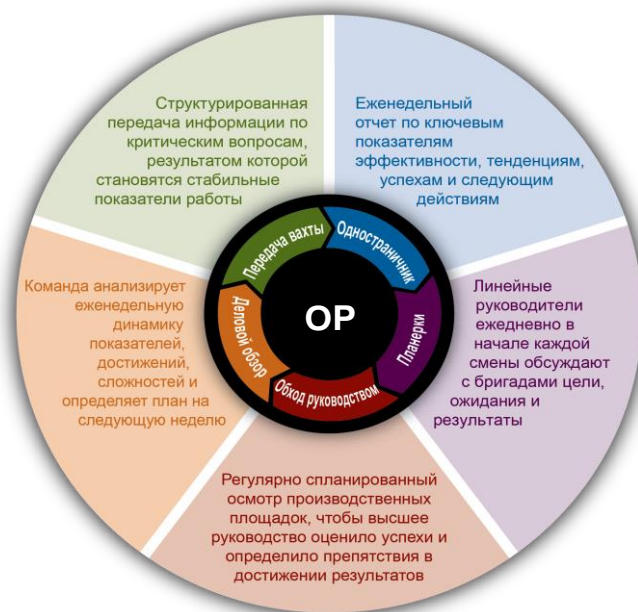


Рисунок - 3 Основные элементы Операционного Ритма™

Для эффективного внедрения мероприятий метода Операционного Ритма™ на участке отгрузки нефтепродуктов первым шагом необходимо определить КПД, которые будут использоваться для мониторинга. КПД — это ключевой показатель эффективности деятельности, инструмент

измерения поставленных целей.

После определения КПД был организован сбор необходимых данных. Важным является определить КТО, КОГДА и КАКУЮ информацию предоставляет. Для решения этой задачи грузовая операция на темных эстакадах была разделена на отдельные

последовательные шаги с ключевыми точками.

В исследовании участка отгрузки нефтепродуктов внедрение данных мероприятий метода ОР™ осуществляется методом разработки соответствующего мониторинга деятельности участка отгрузки нефтепродуктов и внедрении его на производстве для использования производственным персоналом.

На основании исходных данных по этапам грузовой операции, контрольным точкам и причинам простоев был определен алгоритм расчета показателей эффективности и способы увеличения среднесуточной отгрузки нефтепродуктов путем устранения пробелов в процедуре, также рассчитана экономическая эффективность внедрения операционного ритма.

Мониторинг позволяет отслеживать отгрузку продукции на ежедневной основе по типу продукта, наименованию продукта, объему, длительности операций и производить различного рода комбинированные запросы к данным.

Файлы мониторинга отгрузки включают в себя много числовых, временных и текстовых данных. Поэтому для эффективного анализа данных необходимо визуализировать показатели в формате одностраничного отчета. Одностраничные отчеты по показателям используются при проведении регулярных Деловых Обзоров. Для мониторинга операций отгрузки были разработаны одностраничные отчеты.

Одностраничный отчет для галерейных эстакад позволил визуализировать данные и динамику для всех видов отгружаемой продукции по следующим показателям:

- суммарное время всех простоев при выполнении грузовых операций по месяцам;

- суммарное время простоев по причинам простоев в отчетном периоде (отчетный период формируется на недельной основе);

- время простоев по основным причинам простоев по неделям;

- количество отгруженной продукции по неделям;

- отклонение длительности от норматива на ежемесячной основе;

- отклонение этапов грузовой операции от норматива по неделям.

Причины простоев могут возникать как от человеческого фактора, так и по техническим неисправностям. Каждая причина простоя анализируется и отрабатывается с участниками процесса отгрузки нефтепродуктов с целью определения мероприятий по минимизации времени простоев.

Использование элементов Операционного Ритма™ на ТОО «Атырауский НПЗ» и улучшение взаимодействия между участниками процесса привело к существенному сокращению длительности наливных операций на эстакадах налива темных нефтепродуктов на 18,7%. Отклонение от норматива процедуры налива улучшилось на 54,5%.

Показатели производственной культуры, оцениваемые по методологии ОР™, также претерпели положительные изменения по всем критериям, включающим фокусирование на результат, ответственность, вовлеченность, умение и практическое применение предоставления обратной связи подчиненным.

Результаты внедрения методологии успешно показывают свою эффективность и внедрены в ежедневный процесс отгрузки нефтепродуктов на ТОО «Атырауский НПЗ».

Совершенству нет предела. Постоянное развитие, совершенствование методов и подходов, применение лучших практик позволяют заводу достойно выглядеть в отрасли, быстро адаптироваться в постоянно меняющемся окружении, сохраняя высокую конкурентоспособность.

Источники:

1. Популярная нефтепереработка. Авторский коллектив РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина под руководством к.т.н. Л.Н. Багдасарова, 2017 год
2. ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕГЛАМЕНТ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА ТР ТС 013/2011 «О требованиях к автомобильному и авиационному бензину, дизельному и судовому топливу, топливу для реактивных двигателей и мазуту». – 2011.
3. Практикум по грунтоведению /Уч. пособие под ред. В. Т. Трофимова и В. А. Королева // Колл. авторов. — М.: Изд-во МГУ, 1993.
4. Журнал «БОСС» № 3, 2012 Дмитрий Пинаев Генеральный директор ГК «Современные технологии управления»
5. Владимир Гайдо, «Операционный менеджмент», М., Издательство «ПЕРО», 2021
6. Роберт Э. Куинн, «Позитивная организация», 2016 год

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЯ

Ключевые слова: повышение эффективности, гофро материалы, гофрокартон, упаковка, запасы, ликвидность, дебиторская задолженность

Эффективность функционирования предприятия находится в состоянии зависимости от того какие решения в финансовой сфере деятельности компании принимает руководство. Все это способствует тому, что компания становится финансовой устойчивой, в обратном случае приводит предприятие к кризису.

Учитывая это, является очень важным проводить постоянное накопление и анализ поступающей экономической информации о всех направлениях деятельности предприятия. Это необходимо для того, чтобы в будущем принимать более правильные с точки зрения эффективности решения, от которых зависит выполнение производственных программ. При этом принимаемые решения должны фокусироваться в том числе и на распознавании негативных сторон деятельности предприятия, чтобы руководство могло принять обоснованное решение по устранению недостатков с учетом имеющихся в распоряжении компании резервов. Данное представляется важным с позиции повышения эффективности деятельности компании.

ТОО «Kagazy Recycling» является дочерней компанией АО «Казахстан Кагазы». Компания представляет собой крупнейшего производителя упаковочной продукции и гофрокартона в Казахстане и Центральной Азии. Компания является лидером упаковочной индустрии страны,

так как доля ее в Казахстане более 50 процентов.

Компания является председателем в Ассоциации упаковщиков Казахстана, которая была инициирована в 2011 году национальным агентством «KAZNEX INVEST» и «Союзом “Атамекен”». Данная инициатива для объединения казахстанских компаний, которые осуществляют свою деятельность в области упаковочной продукции. Начиная с 2001 года ТОО «Kagazy Recycling» производит целый спектр гофро материалов, гофрокартона и упаковки. Упаковочные продукты компании могут быть использованы для любых товаров. Уникальная особенность компании состоит в предложении полного спектра услуг своим клиентам. Это: подбор гофрокартона, разработка конструкции и графического дизайна упаковки любой сложности. Также в виды услуг входят: разработка схем палетизации и нахождение оптимальных способов доставки готовой продукции [1].

Для производства продукции ТОО «Kagazy Recycling» применяет высокотехнологичное оборудование. Данное оборудование от немецких, французских, шведских и швейцарских производителей. Также специалисты компании используют прогрессивные мировые практики производства продукции посредством применения основы из переработанного волокна.

Самое главное конкурентное преимущество ТОО «Kagazy Recycling»

представлено возможностью применения в виде сырья переработанной макулатуры. Указанная уникальная характеристика, которой обладает производственная компания позволяет бизнесу предприятия

быть устойчивым и в тоже время делает огромное по экологической важности дело – оберегает от вырубки зеленые насаждения страны.

Таблица 1 – История развития компании

Год	Развитие компании
2001	Основание АО «Казахстан Кагазы»
2002	Монтаж первой бумагоделательной машины Подписан контракт на поставку оборудования для производства гофроупаковки
2003	Начало производства бумаги и гофроупаковки
2004	Организована собственная сеть по сбору макулатуры
2006	Введена в действие вторая бумагоделательная машина. Объем производства бумаги удвоился Введен в действие современный завод по производству гофрокартона и гофроупаковки
2007	Материнская компания Казахстан Кагазы провела IPO и разместила акции на главной площадке лондонской биржи
2009	Основным акционером компании стал Томас Вернер
2012	ТОО «Kagazy Recycling» первая в Казахстане и Центральной Азии получила сертификацию FSC Приобретен автоматический кукер для варок клея из кукурузного крахмала
2013	Начата пробная выработка беленого картона
Примечание: составлено автором	

Компания для производства продукции, необходимой казахстанской экономике, использует машины фирмы Bobst (Швейцария). Машины Bobst позволяют производить картон сложной высечки.

ТОО «Kagazy Recycling» производит целый спектр гофроматериалов, гофрокартона и упаковки для любых видов продукции. В производстве используется стандартная 4-х клапанная картонная коробка. Также из-за большого спроса на рынке, ТОО «Kagazy Recycling» производит картон сложной высечки.

Анализ структуры активов, обязательств и капитала ТОО «Kagazy

Recycling» позволил сделать следующие выводы:

Деятельность ТОО «Kagazy Recycling» имеет положительный характер, но для полной картины необходимо исследовать длительный временной промежуток, к примеру, 3 года. Рассматривая это с позиции эффективности значимым направлением представляется увеличение показателей баланса за год, что означает увеличение масштабов деятельности [2, с.78].

На рисунке 1 показано соотношение активов за 3 года.

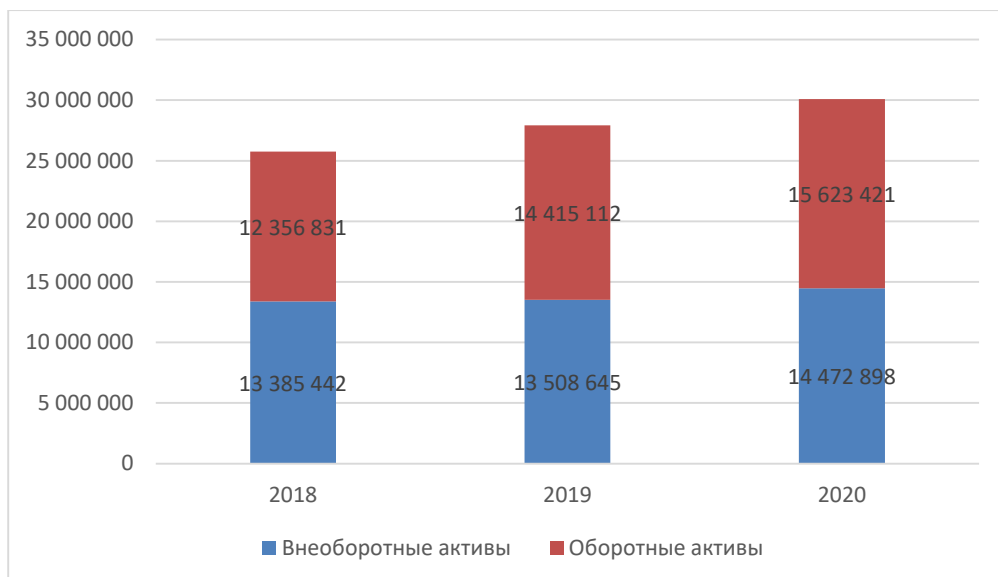


Рисунок – 1 Соотношение изменения внеоборотных и оборотных активов за 3 года, тыс. тенге

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности ТОО «Kagazy Recycling»

По данным рисунка 1 отмечаются большие изменения: произошел рост активов, оборотных активов и внеоборотных. Компания в денежном выражении выросла. Сложившаяся ситуация демонстрирует положительную

динамику деятельности ТОО «Kagazy Recycling» – у нее расширяется масштаб деятельности.

Рисунок 2 отображает динамику изменения капитала и обязательств ТОО «Kagazy Recycling».

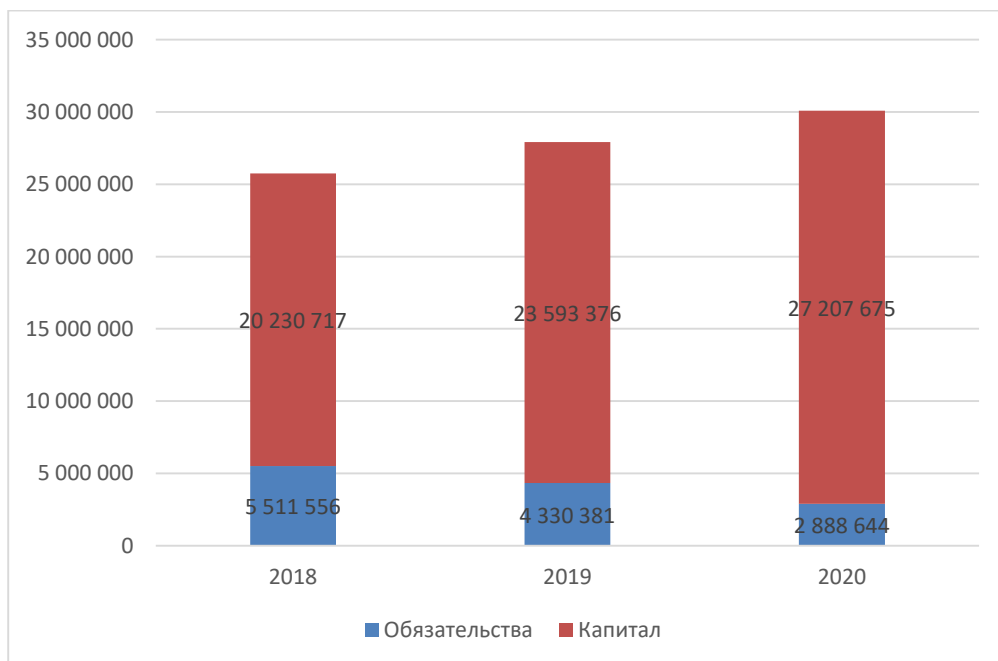


Рисунок – 2 Изменения обязательств и капитала ТОО «Kagazy Recycling» за 3 года

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности ТОО «Kagazy Recycling»

По данным рисунка 2 видно увеличение капитала и уменьшение

обязательств ТОО «Kagazy Recycling». Снижение обязательств и увеличение

собственного капитала в структуре указывают на улучшение финансовой устойчивости ТОО «Kagazy Recycling», данное в определенной степени представляется позитивным моментом в деятельности предприятия.

Компания снизила оборачиваемость отдельных показателей деловой

активности. Это сложилось из-за совокупности причин, главные из которых следующие:

Во-первых, повысилась краткосрочная дебиторская задолженность (рисунок 3).



Рисунок – 3 Изменение краткосрочной дебиторской задолженности ТОО «Kagazy Recycling», тыс. тенге

Примечание: составлено автором

Платежная дисциплина по краткосрочной дебиторской задолженности имеет важное значение для деятельности ТОО «Kagazy Recycling». Дебиторская задолженность означает оплату клиентами, потребителями продукции Компании, и эти средства должны вернуться обратно в ТОО в качестве оборотного капитал, в обратном

случае, компании придется оттягивать по времени платежи своим контрагентам и изыскивать необходимые средства у третьих лиц. Таким образом снижается скорость деловой активности.

Во-вторых, у ТОО «Kagazy Recycling» увеличиваются запасы (рисунок 4).

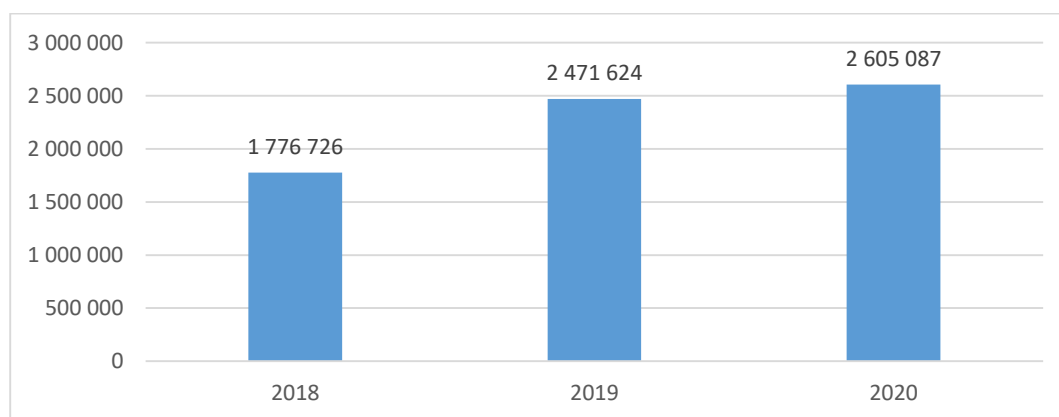


Рисунок – 4 Изменение запасов ТОО «Kagazy Recycling», тыс. тенге

Примечание: составлено автором

Запасы играют большую роль в деле эффективности деятельности предприятия.

Они должны быть в достаточной мере, чтобы обеспечивать непрерывность

деятельности, особенно в сфере производства. Если запасы закончатся, то остановится производство, а если запасы были приобретены в большем количестве, чем ТОО «Kagazy Recycling» может израсходовать за определенный период, то предприятие теряет на том, что слишком

много финансовых ресурсов заморожено в запасах, а по ним необходимо платить заемные проценты банку.

В-третьих, повышается краткосрочная кредиторская задолженность (рисунок 5).

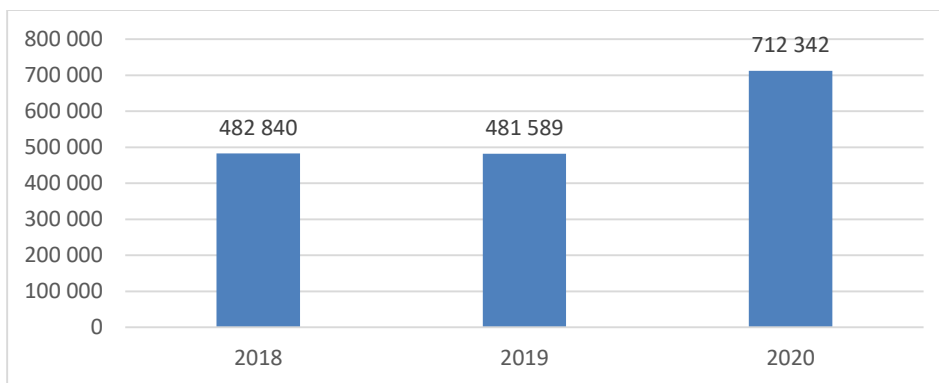


Рисунок – 5 Изменение краткосрочной кредиторской задолженности ТОО «Kagazy Recycling», тыс. тенге

Примечание: составлено автором

Краткосрочная кредиторская задолженность является очень ярким индикатором лояльности рынка к предприятию, но вместе с увеличением кредиторской задолженности снижается финансовая устойчивость компании. Но главное: величина показателей оборачиваемости кредиторской задолженности влияет на степень доверия со стороны финансовых институтов и контрагентов. Если Компания хуже расплачивается со своими кредиторами, то рынок соответственно реагирует на это

положение и с меньшим желанием дает в кредит. Поэтому очень важно не манипулировать и не спекулировать доверием рынка.

Проблема с ликвидностью

У компании наиболее срочные обязательства существенно выше ликвидных средств. К наиболее срочным обязательствам относятся краткосрочные кредиторские обязательства, а к наиболее ликвидным средствам относятся денежные средства.

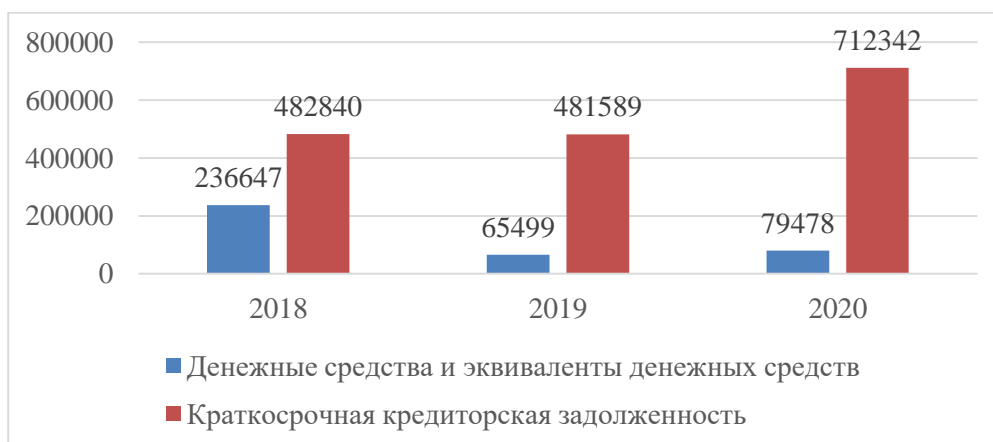


Рисунок – 6 Соотношение краткосрочной кредиторской задолженности и денежных средств ТОО «Kagazy Recycling», тыс. тенге

Примечание: составлено автором

Как видно по рисунку 6 краткосрочная кредиторская задолженность намного больше чем – денежные средства, как наиболее ликвидные средства.

Проведенный анализ показал улучшение финансового состояния и повышение финансовых результатов компании. Полученная картина финансовых показателей является отражением эффективности ведения деятельности компании. Но анализ деловой активности ТОО «Kagazy Recycling» показал снижение активности, а, следовательно, можно сделать вывод о наличии упущенной выгоды. Это выражается в том, что компания при имеющихся возможностях к получению определенной максимальной прибыли начинает работать медленнее и тем самым

получает чистую прибыль не в полной мере.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности ТОО «Kagazy Recycling» необходимо выполнить следующие рекомендации:

- повысить деловую активность компании (за счет улучшения оборачиваемости дебиторской задолженности, запасов, и кредиторской задолженности).

- повысить ликвидность компании.

- повысить производительность труда за счет приобретения более мощного оборудования.

- оптимизировать штат: состав каждой смены уменьшить на 2 сотрудника (погрузчика и работника, сгружающего продукцию).

Источники:

1. Данные сайта ТОО «Kagazy Recycling»
2. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. –М.: Зерцало, 2018

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Ключевые слова: корпоративная, социальная ответственность, бизнес, общество, стратегия.

Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в компаниях, корпорациях и иных субъектах бизнеса с целью создания устойчивого развития бизнеса на сегодняшний день становится не просто модной тенденцией, а жизненно важной необходимостью для современного бизнеса. Бизнес уже не может игнорировать социальные и экологические последствия своей деятельности.

Начиная с 70-х годов двадцатого века в академической среде были популярны различные альтернативные теории природы корпоративной социальной ответственности, такие как теория Фридмана, основной идеей которой является следующее суждение: *«...существует только одна социальная ответственность бизнеса - использовать ресурсы и предпринимать действия, направленные на повышение своих прибылей, играя по правилам открытой и свободной конкуренции без обмана или подлога»*. [1] Но уже в 90-х годах становится совершенно очевидно, что для повышения той самой прибыли, бизнес вынужден прежде всего удовлетворять потребности общества и соответствовать его ожиданиям. Бизнес создан обществом для удовлетворения своих потребностей. При этом у общества есть определенные ожидания от бизнеса, которые бизнес должен оправдать, и только при этом условии бизнес способен генерировать прибыль и быть устойчивым в развитии, в том числе с точки зрения финансовых показателей [2].

Изучение феномена корпоративной социальной ответственности и попытка

дать ему определение начались в 50-х годах 20-го века и продолжаются по сей день. Однако единого понимания данного термина в академической среде нет. Каждая новая теория о природе и характере корпоративной социальной ответственности если не противоречила, то дополняла предыдущую. Таким образом, изучение корпоративной социальной ответственности продолжается и сегодня, на данную тему издано множество книг, учебников, монографий и иных трудов. Более того каждая компания, корпорация для себя по-своему определяет содержание корпоративной социальной ответственности.

Для единого понимания термина корпоративной социальной ответственности, применяемого в данной работе, за основу возьмем понимание «социальной ответственности», приведенное в Руководстве по социальной ответственности ISO 26000 [3], так как оно наиболее полно раскрывает сущность КСО:

«Социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое

- Содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- Учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- Соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей

организации и применяется в ее взаимоотношениях.

Соответственно корпоративная социальная ответственность – это социальная ответственность корпораций, предприятий, коммерческих организаций, индивидуальных предпринимателей, то есть субъектов бизнеса.

Одним из наиболее часто применимых подходов к пониманию сущности корпоративной социальной ответственности является пирамида профессора менеджмента Университета Джорджии (США) А.Кэррола [4]. Согласно данной пирамиде корпоративная социальная ответственность состоит из четырех видов ответственности:

Экономической ответственности компании – производить товары, работы, услуги, и генерировать прибыль для владельцев (акционеров) компании.

Правовой ответственности – при ведении бизнеса соблюдать нормы действующего законодательства.

Этической ответственности – ведение бизнеса в рамках ожиданий общества, соблюдение сложившихся норм морали.

Филантропической ответственности – добровольное участие бизнеса в социальной жизни общества.

Таким образом, А.Кэррол отмечал, что корпоративная социальная ответственность — это часть системы корпоративного управления, направленная на внешнюю и внутреннюю среду корпорации, учитывающая интересы всех заинтересованных сторон и приносящая прибыль.

То есть рассматривать корпоративную социальную ответственность только как благотворительную деятельность нельзя, понятие корпоративной социальной ответственности гораздо шире.

Корпоративная социальная ответственность включает в себя следующие обязательства компании:

1. Производство качественных товаров, работ и услуг, с использованием ресурсосберегающих методов производства.

2. Удовлетворение ожиданий стейкхолдеров (заинтересованных сторон): работников, акционеров, поставщиков, клиентов, государственных органов, местных сообществ.

3. Соблюдение норм действующего законодательства, а также норм общественной жизни.

4. Ответственность за влияние принятых решений и действий на экосистему.

5. Участие в решении глобальных проблем.

6. Содействие устойчивому развитию общества.

Коротко рассмотрим взаимодействие корпоративной социальной ответственности с устойчивым развитием общества. Организация Объединенных Наций в Резолюции 70/1 ГА ООН от 25.09.2015 г. провозгласила цели ООН в области устойчивого развития, их всего семнадцать. Вот некоторые из них: ликвидация нищеты и голода, хорошее здоровье и благополучие, качественное образование, гендерное равенство, достойная работа и экономический рост и т.д.

Таким образом, мы видим, что бизнес, выполняя требования и ожидания общества и всех заинтересованных сторон, будучи социально ответственным, способствует достижению целей устойчивого развития всего общества, провозглашенных ООН.

В целом, если рассматривать исторический процесс формирования корпоративной социальной ответственности, определенно можно сказать, что лидером и локомотивом в развитии института корпоративной социальной ответственности являются Соединённые Штаты Америки. Большое развитие корпоративной социальной ответственности получило в странах Западной Европы. В государствах СНГ корпоративная социальная ответственность, как часть стратегии предприятий и конкурентное преимущество, только на стадии зарождения. При этом, в каждой стране корпоративная социальная ответственность

приобрела свои особенности и характеристики. Так, например, в США и Канаде корпоративная социальная ответственность развивалась в большей степени как филантропия и социальный маркетинг. В странах Латинской Америки корпоративная социальная ответственность формировалось в виде выделения средств в ответ на действия ущемленных групп активистов. В Индии - как минимизация последствий плохой общественной инфраструктуры.

Для того, чтобы понять процесс зарождения и формирования корпоративной социальной ответственности отдельно взятой компании, обратимся к статье британского писателя и советника по вопросам бизнеса и устойчивого развития Саймона Зайдека [5]. По мнению Зайдека все компании проходят пять этапов развития отношения к социальной ответственности. Эти пять этапов непосредственно связаны с этапами развития общества.

Так Зайдек выделяет следующие этапы развития отношения бизнеса к КСО:

1. «Мы не обязаны этим заниматься» - оборонительная стадия;
2. «Сделаем только то, что должны сделать» - стадия следования правилам;
3. «Это же бизнес!» - управленческая стадия;
4. «Это дает нам конкурентное преимущество» - стратегическая стадия;
5. «Мы должны заставить всех следовать нашему примеру» - гражданская стадия.

На первой оборонительной стадии компания подвергается критике заинтересованных сторон (местного населения, СМИ, государства). Оборону в таком случае держат юристы компании или отдел по связям с общественностью. Компания не признает влияние ее деятельности на окружающую среду, на нарушение прав работников или потребителей.

На стадии следования правилам компания понимает необходимость внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в стратегию

компании, но при этом рассматривает расходы на корпоративную социальную ответственность как вынужденные расходы для поддержания имиджа компании и выполнения требований законодательства.

На третьей управленческой стадии компания понимает, что соблюдения законодательства и поддержания связей с общественностью уже недостаточно для решения вопросов, связанных с корпоративной социальной ответственностью, и тогда внедрением принципов корпоративной социальной ответственности начинают заниматься менеджеры основной деятельности компании.

На четвертой стратегической стадии компания понимает, что соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности в долгосрочной перспективе обеспечит компании наличие конкурентного преимущества в своей отрасли.

На пятой стадии компания приходит к пониманию необходимости коллективной ответственности бизнеса на тревоги и ожидания общества.

Стратегия компании – это действия и решения компании, направленные на создание конкурентного преимущества.

Для того чтобы рассмотреть взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и стратегии компании необходимо вспомнить уровни или так называемые типы стратегии:

Корпоративная стратегия подразумевает собой определение видения, миссии, целей компании, определение куда и с каким продуктом идти конкурировать.

Стратегия бизнеса — это создание и поддержание конкурентных преимуществ в конкретной сфере бизнеса.

Функциональная стратегия – увеличение производительности функциональных служб компании (маркетинг, закупки, финансы, управление персоналом) для достижения целей вышеуказанных уровней стратегии.

Таким образом, говорить о связи корпоративной социальной ответственности со стратегией компании можно говорить только тогда, когда на всех

уровнях стратегии внедрены принципы корпоративной социальной ответственности.

Примером внедрения корпоративной социальной ответственности на уровне корпоративной стратегии может служить национальная атомная компания АО «НАК «Казатомпром». Так миссия компании звучит следующим образом: «Разрабатывать урановые месторождения и разбивать компоненты цепочки добавленной стоимости, создавая долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон Компании, в соответствии с принципами устойчивого развития». То есть миссия уже содержит принципы корпоративной социальной ответственности.

В академической среде активно обсуждается вопрос стратегической корпоративной социальной ответственности. По мнению большинства экспертов корпоративная социальная ответственность становится стратегической тогда, когда она приносит выгоду компании. При чем выгода необязательно должна носить финансовый характер. Результатом стратегической корпоративной социальной ответственности является создание ценностей, прежде всего для акционеров.

Любая стратегия компании прежде всего направлена на создание конкурентного преимущества в отрасли. В этой связи интересной и наиболее обсуждаемой в последнее десятилетие является концепция гуру стратегического менеджмента, профессора Гарвардского университета Майкла Портера и сооснователь и управляющий директор международной консалтинговой компании FSG, специализирующейся на вопросах социального воздействия, старший научный сотрудник Гарвардской школы Кеннеди и приглашенный лектор Гарвардской школы бизнеса Марка Креймера «Концепция создания разделяемой (общей) ценности». Данная концепция подразумевает «...такое ведение операций, которое повышает конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и

социальные условия сообществ, в которых она ведет свою деятельность.» [6] В концепции создания разделяемой (общей) ценности под ценностью понимается именно выгода, соотнесенная с издержками на ее получение. Это принципиальный момент данной концепции. То есть обществу выгодно, когда бизнес создает свои ценности, занимаясь своей непосредственной деятельностью, но при этом попутно решая какие-либо социальные или экологические проблемы общества. По мнению авторов данная концепция является не только частью корпоративной социальной ответственности, но является некой новой прогрессивной ее формой, отличной, например от филантропии (благотворительности). Так как филантропия – это разделение ранее созданной ценности. Тогда как концепция создания разделяемой (общей) ценности заключается в создании экономической ценности через создание социальной ценности. Портер и Креймер полагают, что филантропия и традиционная корпоративная социальная ответственность должны уйти в прошлое и быть заменены концепцией создания разделяемой (общей) ценности, так как прямой и непосредственной целью бизнеса является создание ценностей для акционеров. Данная позиция авторов вызывает много споров и дискуссий в академической среде.

Портер и Креймер выделяют следующие уровни создания общей ценности:

1. Пересмотр продуктов и рынков
2. Переосмысление цепочки создания ценностей
3. Содействие развитию кластеров

В качестве первого уровня можно привести пример компанию Nestle, которая пересмотрела свою линейку продуктов и создала новую линейку продуктов здорового питания. То есть компания Nestle с одной стороны расширяет круг своих потребителей (сторонников здорового образа жизни), с другой стороны решает глобальную проблему по ожирению, ухудшению здоровья населения.

Второй уровень подразумевает пересмотр компанией цепочки создания ценностей и внедрения в эту цепочку принципов корпоративной социальной ответственности. Например, внедрение в производственные процессы принципа «бережное производство», или создание рабочих мест для определенной категории людей (инвалидов, пенсионеров).

Третий уровень создания общей ценности представляет собой мероприятия компании по улучшению социально-экономического развития региона, на котором компания ведет свой бизнес. При этом компания, решая социально-экономические, экологические вопросы на местах, способствует собственному развитию. Например, компания инвестирует в развитие образования на территории присутствия, при этом формируя кластер квалифицированных специалистов, которых в последствии компания может привлекать в свой штат.

Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в стратегии компаний на рынке Казахстана явление

новое. В основном этим вопросом озабочены крупные компании недропользователи. Но уже сейчас мы видим, как ожидания нашего общества к бизнесу растут. Так, например вырубка деревьев в Алматы компанией Sulpak вызвало большой резонанс в обществе. С каждым днем у потребителей растут требования к качеству продукции, к соблюдению производителями экологических норм. Большой интерес вызывает работа компаний по добыче полезных ископаемых у местных сообществ региона присутствия компании. В связи с постоянно изменяющейся внешней средой компании и корпорации должны своевременно и адекватно реагировать на ожидания заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые зачастую противоречивы и завышены. Только тогда компания будет признана социально ответственной, и такая стратегия принесет новые конкурентные преимущества и обеспечит долгосрочное устойчивое развитие бизнеса.

Источники:

1. Fridman M. Capitalism and freedom. University of Chicago Press: Chicago
2. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции., Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, 2015.
3. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility, 2010.
4. Carrol A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stockholders. Business Horizons 34(4): 39-48.
5. Зайдек С. На пути к корпоративной ответственности.2005. Harvard Business Review-Россия (6):93-99.
6. Портер М., Креймер М. 2007. Стратегия и общество. Harvard Business Review-Россия (26):72-86.

СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Ключевые слова: реструктуризация, аутсорсинг, аутсорсер, компания, активы.

Стремление современного бизнеса к инновационному развитию и укреплению конкурентоспособности усиливает внимание менеджмента к видам и методам реструктуризации компании. Реструктуризация (англ. restructuring) в переводе с английского буквально означает «перестройка структуры») является рыночным инструментом повышения эффективности бизнеса и укрепления конкурентоспособности компаний. По своему содержанию реструктуризация всегда предполагает изменение структуры управления и процессов внутри самой компании. Причем эти изменения должны носить существенный характер, охватывая различные сферы, процессы, виды деятельности компании. Простая замена техники на новую без изменения структуры управления не является реструктуризацией. Небольшие изменения в виде введения новой должности не являются реструктуризацией.

Близкими категориями к реструктуризации являются реорганизация, реформирование, реинжиниринг. Некоторые авторы [1] считают термины реструктуризация и реорганизация идентичными. Впрочем, в большинстве случаев эти понятия рассматриваются как самостоятельные категории [2]:

- реорганизация предполагает преобразование, переустройство организационной структуры и управления организацией;

- реформирование – изменение принципов деятельности организации;

- реструктуризация является наиболее широким понятием – это комплексная оптимизация системы функционирования организации;

- реинжиниринг же является средством реструктуризации.

Существуют различные трактовки понятия «реструктуризация». В настоящей диссертации автор придерживается определения R.E. Hoskisson и T.A. Turk: «Реструктуризация – целенаправленное и значительное изменение в составе активов компании в сочетании с существенными изменениями структуры управления и корпоративной стратегии [3].

Реструктуризация коммерческой организации обеспечивает экономическое развитие за счет структурных изменений (организационной структуры управления, производственной структуры, структуры собственности); модернизации производства, совершенствования техники и технологии, финансово-экономической политики, операционной деятельности, системы маркетинга, управления кадрами, качеством, издержками [2].

Реструктуризация классифицируется на виды и формы. Вид – это характер протекания действия в отношении к результату, длительности, повторяемости и т. п. признакам. Форма реструктуризации – это внешнее выражение ее содержания, установленный образец ее проведения [2].

Виды классифицируют по нескольким принципам (рисунок 1). На практике эти виды могут сочетаться.



Рисунок – 1 Виды реструктуризации

Примечание: составлено диссертантом на основе анализа источников [4, 5, 6]

В принятии решения о реструктуризации всегда стоит задача выбора вида, а также формы и методов реструктуризации. Из анализа источников [6, 7] выделены факторы, влияющие на выбор вида и формы:

- поставленные цели и задачи;

- ресурсные возможности компании;

- условия внешней среды, формирующие определенные ограничения и риски.

В пределах обозначенных видов существуют формы реструктуризации [6]:

- слияние – поглощение (сделки по слиянию или присоединению компаний);
- стратегический альянс;
- продажа части компании или изъятие инвестиций (divestiture), что обеспечивает приток денежных средств для оставшихся направлений бизнеса;
- аутсорсинг (outsourcing);
- расщепление капитала (equity carve-out) – продажа внешним инвесторам доли в акционерном капитале дочерней компании;
- создание дочерней компании, или отпочкование (spin-off);
- отделение (split-off) – акции выделяющегося подразделения обмениваются на акции материнской компании;
- разделение (split-up) – компания разделяется на части, а материнская компания прекращает существование;
- добровольная ликвидация (liquidation), идея осуществления которой заключается в том, что активы компании при ликвидации могут иметь более высокую стоимость по сравнению с приведенной.

По мнению диссертанта предпосылками реструктуризацию могут быть:

- планы выхода компании на новые рынки;
- планы по развитию технического и технологического состояния производства;
- планы по развитию качества и снижению себестоимости;
- изменения условий внешней среды;
- различные существующие и прогнозируемые риски.

Общие цели реструктуризации [4, 5]:

- повышение эффективности внутреннего потенциала компании;
- адаптация процессов компании к меняющимся внешним условиям.

Однако, анализируя разные источники, диссертант пришел к выводу, что на практике в каждом конкретном случае цели могут быть детализованы, но в любом случае детализованные цели

представляют собой декомпозицию упомянутых выше. Например, целью может быть повышение стоимости компании или снижение технологических рисков – всё это детализированный вариант общей цели «повышение эффективности внутреннего потенциала компании».

Не факт, что после реструктуризации намеченные цели будут выполнены. Дело в том, что у реструктуризации есть и недостатки, и риски [7]:

- неправильная постановка целей и задач реструктуризации или их отсутствие – без этого компонента добиться успешных результатов не получится;
- выбор неправильной стратегии реструктуризации может привести к образованию новых проблем;
- неправильная оценка ресурсов – в этом случае компания уже в ходе реструктуризации может столкнуться с отсутствием необходимого количества ресурсов;
- возникновение конфликтов по поводу реструктуризации между стейкхолдерами компании;
- рост социальной напряженности и сопротивления изменениям, например, по поводу масштабного сокращения рабочих мест.

Менеджерам-практикам нужно иметь в виду, что перечисленные недостатки и риски в значительной степени нивелируются при соблюдении определенных условий (факторов успеха реструктуризации) [7, 8]:

- наличие целей и задач по критериям SMART;
- финансовое обоснование проекта реструктуризации;
- методология выбора вида и формы реструктуризации;
- готовность персонала компании к изменениям.

В дополнение факторам успеха реструктуризации диссертантом выделены также принципы успешной реструктуризации – см. таблицу 1.

Таблица 1 – Принципы успешной реструктуризации

Принцип	Описание
Целевой устремленности	Цель зависит от исходного состояния компании (см. выше): благополучие, ожидание кризиса или кризис.
Комплексности	Реструктуризация охватывает различные аспекты деятельности компании с учетом их взаимосвязи.
Вовлеченности руководства	Необходима высокая степень вовлеченности менеджмента. В случае аутсорсинга – вовлеченность заказчика во взаимоотношения с аутсорсером.
Обоснованности	Проект реструктуризации должен быть подкреплен информационной поддержкой на основе объективных данных
Плановости	Реструктуризацию необходимо планировать, она не должна происходить спонтанно. Реструктуризация осуществляется достаточно длительное время. Поэтому она должна быть включена в стратегию развития. Реструктуризация должна быть ориентирована больше на стратегические задачи, чем на тактические и оперативные.
Измеримости	Должны быть утверждены метрики измерения показателей проекта (окончательные и промежуточные)
Контроля	Должна быть разработана система измерения, анализа и использования показателей проекта (окончательных и промежуточных)
Эффективности	Эффект, получаемый от реструктуризации, должен превышать затраты на её проведение.
Адаптивности	Изменения должны быть адаптированы к внешней среде компании
Легитимности	Реструктуризация должна проводиться в строгом соответствии с законами
Согласованности интересов	Соблюдение интересов собственников, менеджеров, работников является необходимым условием эффективной реструктуризации. Несоблюдение этого принципа может значительно осложнить и замедлить преобразования.
Обеспечения безопасности, в том числе экономической	При реструктуризации необходимо учитывать риски и, по возможности, минимизировать их.
Преодоления сопротивления изменениям	Реструктуризация всегда затрагивает человеческий фактор и может вызвать сопротивление изменениям, создающее препятствия для достижения целей реструктуризации. Поэтому проект реструктуризации должен предусматривать преодоление сопротивления изменениям.
Примечание: составлено диссертантом на основе анализа источников [7, 8, 9]	

Выполнение этих принципов способствует достижению целей и задач реструктуризации.

Обобщенная схема реструктуризации состоит из пяти этапов (рисунок 2). На первом этапе определяются цели реструктуризации. На втором – проводится анализ внутренней и

внешней среды компании. На третьем – проводится планирование реструктуризации с определением прогнозных показателей и возможных рисков. При этом рассматривается несколько возможных альтернативных вариантов развития компании.

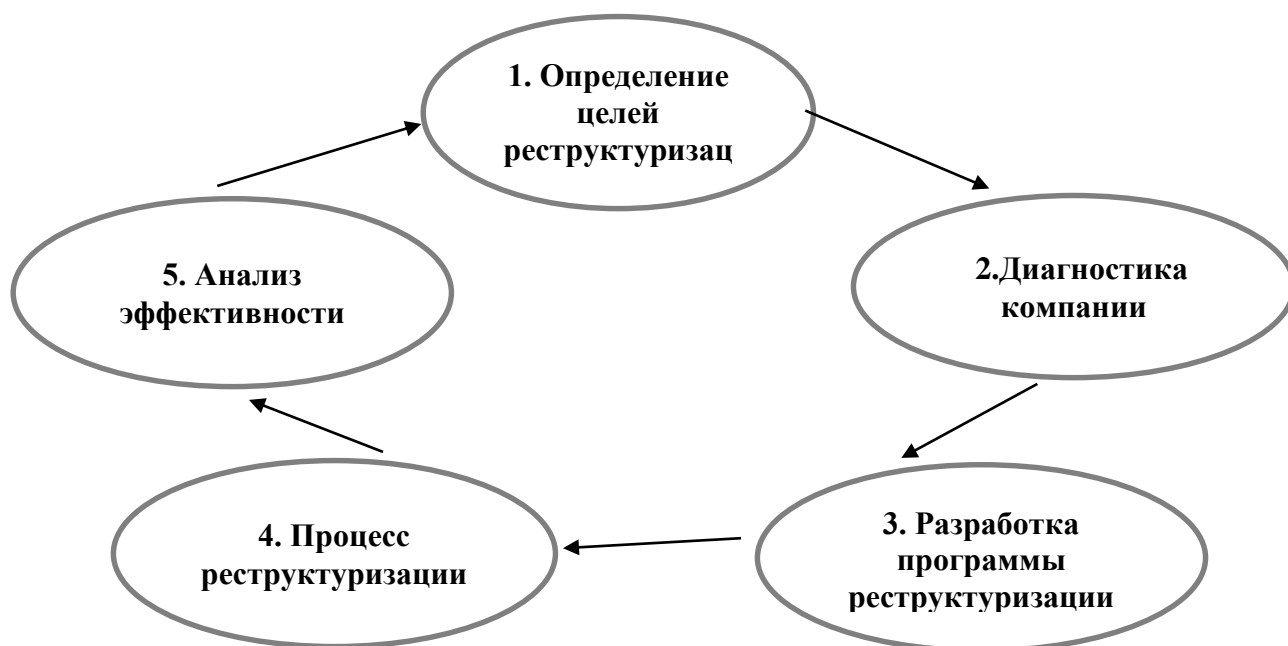


Рисунок – 2 Модель этапов проведения реструктуризации

Примечание: источник [7]

На четвертом этапе реструктуризация осуществляется в соответствии с разработанной программой:

- формируется команда специалистов;
- прорабатываются и последовательно реализуются этапы программы;
- уточняются целевые показатели в случае их отклонения от запланированных значений.

На пятом этапе проводится анализ результатов реструктуризации, сравнение результатов с планом, подготовка рекомендаций для дополнительных изменений.

Этапы реструктуризации осуществляются посредством методов (таблица 2).

Таблица 2 – Методы реструктуризации

Этап реструктуризации	Методы, группы методов	Описание
1. Определение целей	Экспертные оценки	Реструктуризация должна преследовать стратегические цели развития, а не осуществляться как дань моде ради самой себя. Причем цели должны удовлетворять традиционным критериям SMART.
2. Диагностика компании	Аналитические	Реализации проекта реструктуризации предшествует комплексный финансово-экономический анализ состояния компании с диагностикой бизнес-процессов и бизнес-среды. Цели такого анализа: - определение перспектив, плюсов и минусов компании;

		- выявление возможностей компании для осуществления реструктуризации; - разработка стратегии реструктуризации.
3. Разработка программы	Прогнозные модели	Разработка прогнозной финансово-экономической модели развития компании с реструктуризацией в сравнении с альтернативами.
4. Реализация	Методы сетевого и календарного планирования и бюджетирования	Проект перехода на аутсорсинг формализуется в графическом и матричном виде с выделением конкретных операций, распределением ответственности, ресурсов. Целесообразно использовать прогрессивные методы планирования, такие как вероятностное планирование, SCRUM, имитационное моделирование. Для эффективного выполнения планирования необходимо специальное программное обеспечение.
5. Анализ эффективности	Контроллинг	Контроллинг объединяет системы планирования, контроля и учета в рамках предприятия. Направлен на решение таких задач как оптимизация, выявление причин отклонения фактических показателей от плановых, нивелирование узких мест в управлении.
Примечание: составлено диссертантом на основе анализа источников [5, 6, 10, 11]		

Перечисленные методы позволяют определить реструктуризацию как проект изменений и реализовать эти изменения в рамках управления проектами.

Из представленного анализа литературы можно заключить, что аутсорсинг можно рассматривать как форму реструктуризации. Дальнейшее изучение аутсорсинга целесообразно проводить с опорой на это концептуальное положение. В частности, диссертант предлагает оценивать эффективность аутсорсинга по представленным в настоящем разделе принципам успешной реструктуризации.

Таким образом, сущность реструктуризации заключается в значительном изменении структуры управления и процессов внутри самой компании. Есть различные виды и формы реструктуризации. В каждом конкретном случае выбор осуществляется с учетом поставленных стратегических целей, рисков, а также возможностей компании и факторов внешней среды. Реструктуризация осуществляется посредством методов, включенных в модель этапов реструктуризации.

Источники:

1. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия [Текст]: Учеб. пособие для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2001. – 399 с.
2. Рудычев, А. А. Экономическое содержание реструктуризации и классификация ее видов [Текст] / А. А. Рудычев, Н. А. Демура // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. – 2013. – № 3. – С. 1216-129.
3. Hoskisson, R. E. Corporate restructuring [Text] / R. E. Hoskisson, T. A. Turk Governance and control limits of the internal capital market // Academy of Management Review. – 1990. – № 15. – p. 459-477.
4. Исаенко, А. П. Содержание и механизм реструктуризации предприятий АПК [Текст] / А. П. Исаенко // Сборник научных трудов Всероссийского научно-исследовательского института овцеводства и козоводства. – Ставрополь, 2015. – Т. 1, № 8. – С. 906-908.

5. Бабич, О. В. Виды реструктуризации предприятия [Текст]/ О. В. Бабич// «Вестник ОрелГИЭТ». – 2013. – №3(25). – С. 86-89.
6. Кони́на, Е. О. Реструктуризация компании: виды, этапы проведения и оценка эффективности [Текст] / Е. О. Кони́на, А. Н. Ряховская. – [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://www.ieay.ru/assets/files/new_archive/nauka_v_ieay/files/vestnik-ieay/20/Konina.pdf (дата обращения 22.04.2021).
7. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2015. – 215 с.
8. Макаров, А. С. Реструктуризация предприятия: сущность, виды, система оценки и этапы проведения [Текст] / А. С. Макаров, Ю. С. Марычева // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 34 (199). – С. 33-39.
9. Муртилова, К. М.-К. Механизм комплексной реструктуризации предприятий АПК [Текст] / К. М.-К. Муртилова, Г. М. Гимбатов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2. – С. 249-260.
10. Гельманова, З. С. Производственный менеджмент металлургического предприятия (с элементами технологии и организации производства) [Текст]: учеб. пособие / З. С. Гельманова, Ю. И. Осик, О. В. Прокопенко, А. А. Газалиев. – Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 168 с.
11. Зотов А. Н. Совершенствование системы контроллинга как инструмента оперативно-производственного планирования в машиностроении [Текст]: Автореф. диссерт. канд. экон. наук. – М., 2013. – 26 с.

Смецкая М.А.
 Магистрант ЕМВА
 Алматы Менеджмент Университет

Леонтьева И.А.
 MPhil
 Алматы Менеджмент Университет

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ «TURNAROUND MANAGEMENT» В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Работа посвящена возможному варианту выхода из кризиса предприятий-субподрядчиков строительных компаний. Рассмотрено применение матричной структуры предприятия и модели управления на базе технологии Turnaround management.

Ключевые слова: Turnaround management, субподрядные организации, стэйкхолдеры, инфраструктурные объекты.

Объектом исследования является ТОО «ИСТИР», представляющее собой цех металлоконструкций. Цех работает как субподрядчик по производству металлоконструкций для строительных организаций, но иногда, в импульсном режиме появляются частные заказчики, которые занимают не более 3-5% от общего объема заказов. Основными проблемами предприятия являются: снижение объема заказов из-за резкого падения спроса на жилье и капитальное строительство; значительно выросшая конкуренция на рынке. Актуальность темы заключается в том, что предприятие нахо-

дится в кризисе, основная причина, значительное сокращение заказов и как следствие, падение производства. Создание модели выхода из кризиса и является главной целью данного исследования.

Для понимания проблемы была применена методика SPACE (SPACE = Strategic Position and Action Evaluation)- матрицы оценки действий и стратегического позиционирования. После оценки всех внешних и внутренних факторов позиционирование показало несостоятельность предприятия в сложившихся условиях и указало направления стратегического развития. Рисунок 1.



Рисунок 1 - Результаты позиционирования компании и направление развития

Для реализации нового стратегического направления развития компании была выбрана не конкурентная среда – производство инфраструктурных объектов на территории строящихся жилых комплексов и других объектов. Под инфраструктурными объектами понимаются :

- Воздухоопорные и каркасно-воздухоопорные сооружения, сооружения из сэндвич панелей на крышах и во дворах:
- Комплекс аквапоники на крыше ;
- Бассейны, бани и спа на крыше;
- Тренажерные и фитнес залы;
- Детские сады и развивающие комплексы;
- Кафе, пекарни, домовые кухни, киоски ;

- Торговые павильоны, интернет клубы;
- Вэндинг машины;
- Медицинские кабинеты и диагностические центры
- Клубы по интересам ...

Для реализации этой программы к предприятию, производящему металлоконструкции необходимо было добавить проектно-конструкторское бюро, группу управления проектами, цех по производству мебели, цех по производству воздухоопорных сооружений, цех по производству сэндвич панелей. Все инфраструктурные сооружения не капитальные и могут быть собраны и разобраны в короткий срок. Они представлены на рисунке 2



Рисунок 2 - Примеры инфраструктурных объектов

При этом часть сооружений может быть размещена на крышах жилых комплексов, подземных сооружений. Инфраструктурные объекты строятся подрядными организациями под управлением Руководителя проекта и сдаются или продаются под ключ.

Для реализации этой стратегической инициативы была выбрана технология Turnaround management структурная схема которой представлена на рисунке 3

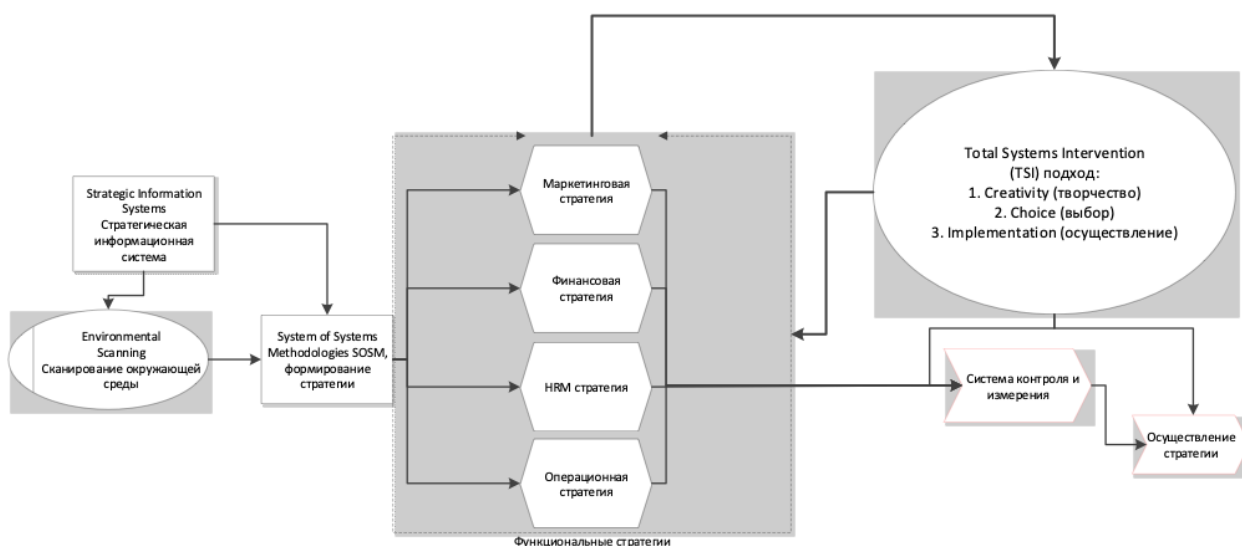


Рисунок 3 - Модель стратегического управления по технологии Turnaround management

Применение данной технологии основано на том, что группа проектирования изучает регион (новое строительство или сданный в эксплуатацию объект) и выбирает район, в котором определяет спрос на инфраструктурные объекты. Так заканчивается процесс сканирования окружающей среды. Для формирования стратегии создается проектная группа во главе с управляющим проектом. В группу кроме специалистов проектного бюро входят:

- Представитель местного органа государственного управления;
- Представители жителей этого района или сотрудники объекта (офиса);
- Представители банка;
- Потенциальные инвесторы;
- Другие заинтересованные лица.

На этой стадии происходит обсуждение эскизных проектов, а также их согласование с соответствующими службами (пожарники, коммунальщики, энергетики и так далее). Применяется техника согласования SOSM (System of System's Methodologies). Сформированный таким образом своеобразный кластер позволяет точно определить спрос, возможности производства объектов, потребность в финансировании, сроки запуска и окупаемости объектов, определить заинтересованных в объектах инвесторов. Но самое главное, это начать работать под конкретный заказ для конкретных конечных пользователей.

Следующая стадия заключается в формировании функциональных стратегий. В этом случае привлекаются конкретные субподрядчики или специалисты своих подразделений. Отдельно отрабатывается для каждого инфраструктурного объекта маркетинговая составляющая (мерчендайзинг, товарная и ценовая политика, планируемые продажи, финансовые показатели). Затем последовательно набор и подготовка персонала, и операционный процесс.

На завершающей стадии применяется технология Total system Intervention подразумевающий совершенствование всех направлений инфраструктурного объекта пока он не будет выведен на запланированный объем продаж. После этого все инфраструктурные объекты подлежат реализации, а проект закрытию.

Такая циклическая модель привлекательна в первую очередь тем, что комплексом инфраструктурных объектов не занимается никто. Это как правило отдается на откуп малому бизнесу, у которого очень ограничены возможности по финансированию, комплексному подходу и набору креативных идей.

В целом, следует отметить, что это направление развития инфраструктурных объектов представляет собой зону высокого неудовлетворенного спроса в практическом отсутствии конкуренции на профессиональном уровне.

Если провести позиционирование получившегося предприятия, то мы получим модель, представленную на рисунке 4

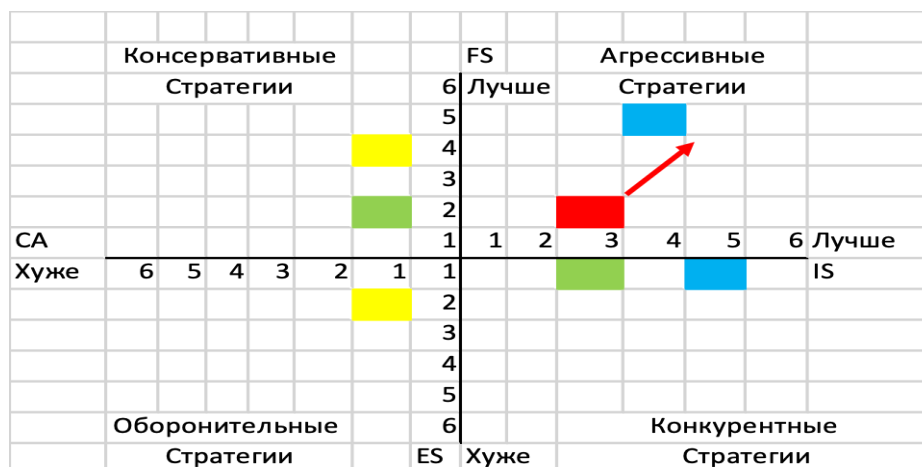


Рисунок 4 - Стратегическое позиционирование предприятия нового типа

Так же интерес представляет операционная схема компании по производству

инфраструктурных объектов представленная на рисунке 5

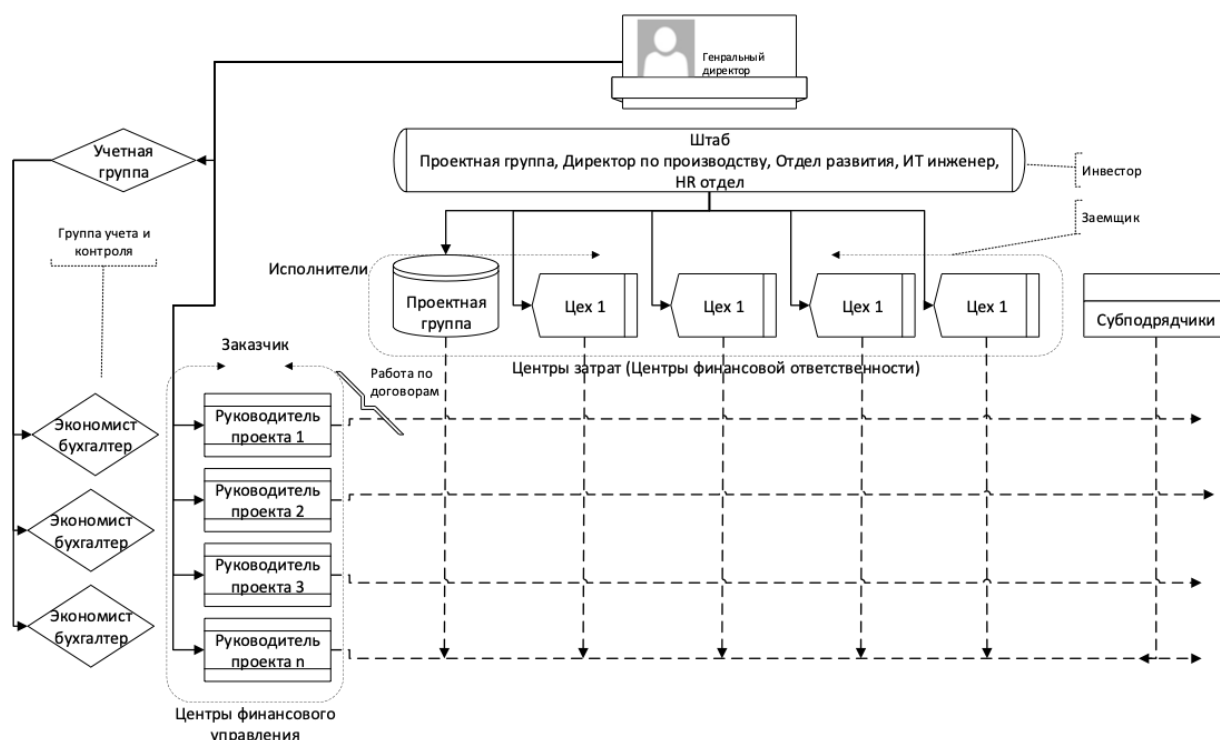


Рисунок 5 - Структурно-функциональная схема взаимодействия подразделений

Конечно, данная детализация носит сугубо конкретный характер и приведена только для примера. Процессная организация может быть другой. Это будет зависеть от требований внешней среды и готовности специалистов подразделений. Например, при наличии универсальных специалистов производство можете разделяться на цеха

структурно. Специалисты многофункционального плана могут работать на разных станках исполняя работы по потребности, без соединения в бригады и цеха. Такая модель будет соответствовать структуре «перевернутая пирамида» и для каждого проекта будет формироваться временная рабочая группа из специалистов, кстати, она же может и осуществлять монтаж объектов.

Вариантов достаточно много. Суть остается прежней: для создания комплекса инфраструктурных объектов создается группа заинтересованных лиц, включающая и конечных потребителей товаров и услуг этих объектов. Соответственно производство должно полностью или на 90% удовлетворять потребности Руководителя проекта по сдаче объекта под ключ. Комплексное строительство и сдача объектов инфраструктуры под ключ является на сегодняшний день мало конкурентным

направлением. Создание этих объектов отдано на откуп малому бизнесу, у которого очень ограниченные возможности и креативный потенциал. Кроме того, желающих купить или вложить деньги в действующие инфраструктурные объекты достаточно много.

Также, для интереса представлен не полный вариант описания операционных процессов на рисунке 6

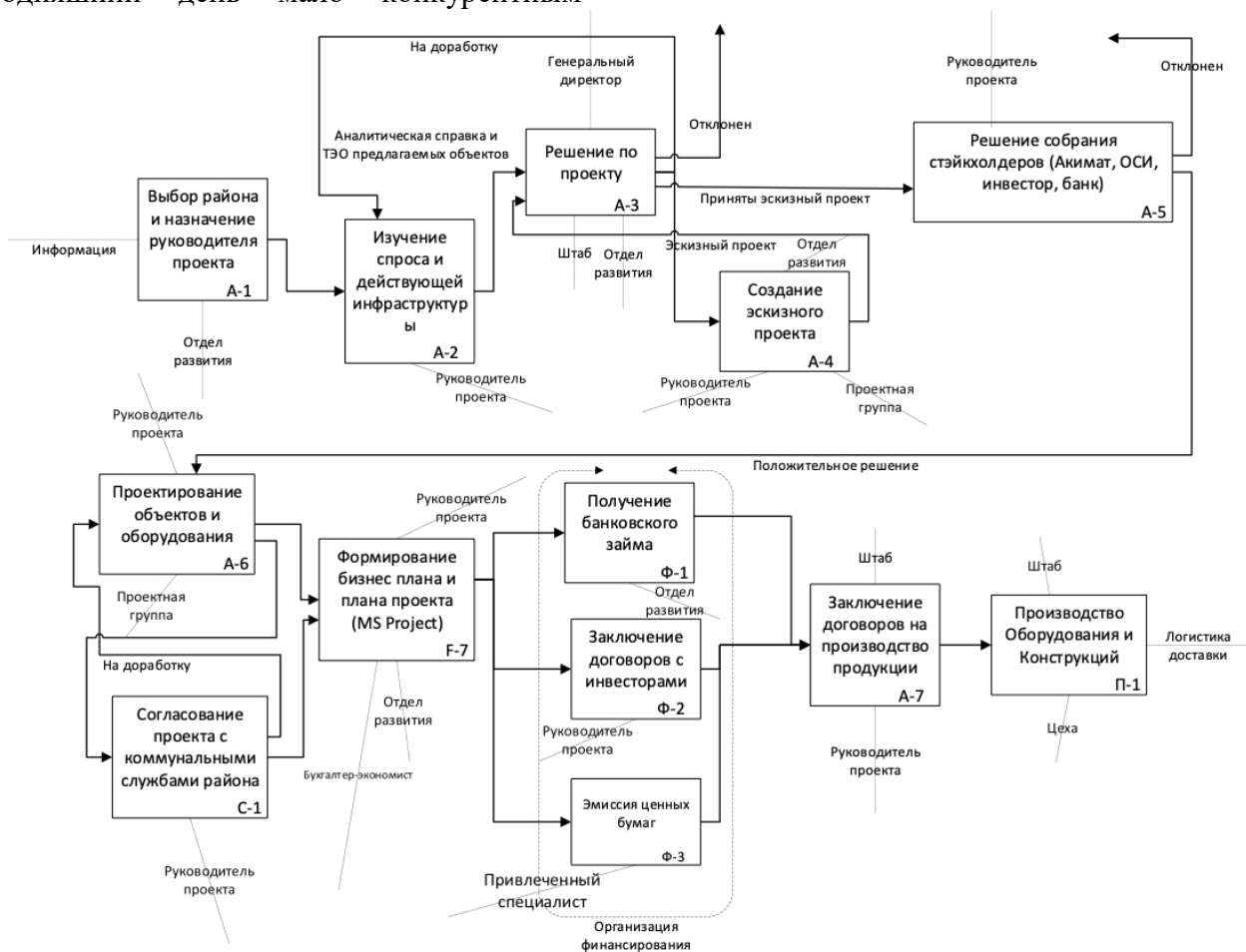


Рисунок 6 - Описание операционных процессов (сокращенный вариант)

Таким образом, представленное в статье исследование показывает направление приложения бизнес усилий по комплексному созданию инфраструктурных объектов в местах компактного проживания или работы населения. Реализация инфраструктурных сооружений основана на их нестационарном характере. Любое из

них может быть в короткие сроки разобрано и смонтировано на новом месте.

Сама модель представляет собой алгоритм, в котором применена методология Turnaround management с моделями SOSM & TSI. Обзор использованной литературы представлен ниже [1.2.3.4.5]

Источники:

1. Banaszak-Holl, J. (2000) Advances in applied business strategy, vol. 5: turnaround research: past accomplishments and future challenges. *Administrative Science Quarterly*, 45, 633–635.
2. Boyne, G.A. (2004) A “3Rs” strategy for public service turnaround: retrenchment, repositioning, reorganization. *Public Money and Management*, 24 (2), 97–103.
3. Furrer, O., Pandian, J.R. and Howard, T. (2007) Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround. *Management Decision*, 45 (3), 372–92.
4. Grinyer, P., Mayes, A. and McKiernan, P. (1988) *Sharpbenders*, Basil Blackwell, Oxford.
5. Hoffman, R.C. (1989) Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them. *Journal of General Management*, 14(3 Spring), 46–66.
5. Slatter, S. and Lovett, D. (1999) *Corporate turnaround*. Penguin, UK.
5. Sudarsanam, S. and Lai, J. (2001) Corporate financial distress and turnaround strategies: an empirical analysis. *British Journal of Management*, 12 (3), 183–199.

Трубачева Е.В.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Иссык Т.В.
ДВА
Алматы Менеджмент Университет

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Ключевые слова: стратегия, бизнес-модель, цель, предпринимательство, малый бизнес, предприятие, разработка, взаимосвязь

Малое предпринимательство находится под давлением существенных трудностей, которые с течением времени приводят к его слабой жизнеспособности. Причин тому, безусловно, много, но есть такая, которая не берется в расчет многими начинающими предпринимателями – это отсутствие какой-либо стратегии развития. Объяснением такого вида «недалновидности» отечественного сектора МСБ является, что с одной стороны внимание к проблемам малого бизнеса со стороны теории крайне недостаточное (особенно в казахстанских исследованиях), а с другой – это невозможность применения в данном секторе тех моделей, которые успешно используются на крупных предприятиях. Так, большое количество подходов к разработке и обоснованию стратегии развития очень хороши для крупных компаний и совсем не учитывают специфику малого бизнеса. Только крупные предприятия могут позволить себе содержать целые подразделения, которые занимаются стратегическим планированием, чем не могут похвастаться малые предприятия, так как подобное предполагает значительные финансовые затраты, расширение административной площади предприятия и увеличение числа сотрудников, что для малого предприятия не целесообразно.

Еще одна проблема малого предпринимательства связана с нехваткой финансов. Стартовый капитал поглощается в оборот, а производственный цикл в

редких случаях совпадает с обращением капитала. Все это усугубляется продолжающимся кризисом, вызванным пандемией коронавируса.

В этой связи, вопросы разработки стратегии компании в современных условиях приобретают первостепенное значение так, как только предприятия с эффективной и продуманной стратегией могут усилить свои рыночные возможности, предоставляя рынку производимые компанией услуги и соответственно получив за их реализацию наибольшую цену, чтобы покрыть все имеющиеся расходы и затраты.

Необходимость разработки стратегии для малого бизнеса обуславливается еще и тем, что если предприниматель пришел на рынок, то у него есть цель, которую он собирается достигнуть. Для этого он планирует свою деятельность, а если планирует, то это подпадает под категорию развитие, следовательно, он становится сложнее, он развивается от себя к самому себе, но уже с новыми знаниями, то есть происходит постоянный рост. Это все включает в себя стратегия развития: цель, задачи, план мероприятий.

Как показывает личный опыт, большинство хозяев среднего и малого бизнеса довольно туманно представляют будущее своей компании хотя бы на год вперед. В связи, с чем приходит понимание, что более длительным планированием (больше, чем на год) озабочены единицы из числа

собственников и руководителей малого бизнеса.

Так, если в больших корпорациях разработка и внедрение эффективной стратегии развития – это одна из главных задач всего коллектива, в частности финансистов, экономистов, HR-менеджеров. Руководитель в данном случае включается в работу на стадии обсуждения предложенных проектов. В сфере МСБ вся эта работа с самого начала лежит на плечах главного управленца предприятия, так как имеется острый дефицит специалистов. Как правило, предприятия малого бизнеса находятся в состоянии сильной загруженности и необходимости решать множество текущих, менеджерских задач, поэтому у первого лица малого предприятия недостаточно временных и человеческих ресурсов, чтобы заниматься стратегией. Данная ситуация может развиваться по трем направлениям:

- руководитель малого бизнеса не знает, как разработать стратегию, а также не представляет с чего необходимо начать ее создание.

- руководитель малого бизнеса твердо уверен, что рынок меняется так быстро, что нет необходимости что-то планировать на долгосрочную перспективу.

Необходимо отметить, что, как правило, именно таких руководителей малого бизнеса в отечественном экономическом пространстве большое количество. Все они считают, что им стратегия развития не нужна и они и их малое предприятие смогут обойтись и без нее. Но, автор диссертационного исследования придерживается мнения, что это неверная позиция, так как в подавляющем большинстве случаев она ведет к банкротству.

Согласно п. 2 ст. 23 Предпринимательского кодекса РК «Физическое лицо, являющееся субъектом предпринимательства, регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя в порядке, предусмотренном настоящим Кодексом» [1].

Согласно п. 3 ст. 24 Предпринимательского кодекса РК «Субъектами малого предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица и юридические лица, осуществляющие предпринимательство, со среднегодовой численностью работников не более ста человек и среднегодовым доходом не свыше 300 000-кратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете и действующего на 1 января соответствующего финансового года» [1].

Ежегодно в Республике Казахстан закрывается столько же компаний, сколько и открывается. Безусловно, причины неудавшегося бизнеса различны, но в том числе одной из основных считается отсутствие четкого плана развития бизнеса:

- руководитель создает формальную стратегию, которая не отвечает потребностям компании. То есть эта стратегия только для того, потому что «так надо» или модно, но на самом деле никто в компании не понимает для чего она нужна: ни сотрудники, ни руководство.

Стратегия развития малого бизнеса для своего руководителя в идеале представляет собой определенный общий план развития бизнеса компании. При этом имеет значение длительность работы стратегии, то есть при ее составлении это уже надо учитывать: таким образом разработать стратегию, чтобы она была действительна на три или пять лет деятельности компании. Описанное видение развития бизнеса должно позволить организации (независимо от масштабов ее бизнеса) видеть свою цель и идти к этой цели, преодолевая препятствия. Стратегия организации – это основа ее успеха и жизнеспособности.

В процессе разработки стратегии развития руководителю необходимо решить следующие главные вопросы, от которых зависит состояние компании на рынке:

- что из своей деятельности нужно остановить;
- что из своей деятельности следует продолжать;
- какой деятельности нужно заниматься.

В этой связи, в условиях постоянной конкуренции стратегия развития компании выходит на передовой план для руководителя как большой организации, так и малого предприятия. Также немаловажным представляется осуществление стратегического управления в рамках принятой стратегии.

При этом, стратегическое управление представляет собой взаимосвязь следующих процессов управления:

- установление целевых ориентиров;
- диагностика внешней среды;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- проведение оценки и контрольных мероприятий по ее выполнению.

Таким образом, малому бизнесу нужно видеть основное направление развития. Начинать следует с реалистичных и точно определенных целей, включающих сроки выполнения, и при этом нужно всегда быть готовым сменить план, если того требует ситуация. Малое предприятие должно уметь пользоваться своей гибкостью и не только перескакивать на новый рынок быстро, появившись там привлекательная возможность, но и быть готовым, не раздумывая, оставить производство продукта, поскольку у него нет лишних ресурсов, чтобы тратить их на заведомо проигрышный план. И это тоже стратегия.

Так, чтобы преуспеть в ведении малого бизнеса, не обязательно досконально прорабатывать стратегию, достаточно следовать некоторым ее общим правилам. В первую очередь, нужно уметь заметить свои преимущества и пользоваться ими. Малый бизнес – это, своего рода организм, а он по своей природе несовершенен, но более живучий, чем просто механизм. Следовательно, в бизнесе необходимо искать не

максимальной эффективности и не 100-процентной управляемости, а важно стремиться к максимальной выживаемости, что особенно актуально сейчас для малого бизнеса в условиях продолжающегося кризиса, вызванного пандемией коронавируса.

Стратегия развития бизнеса для малого бизнеса – это то, что хочется многим руководителям, но не у всех это получается. По сути стратегия развития бизнеса позволяет несколько раз применить к предпринимательству знаменитое правило Парето о существовании 20% действий, которые приносят 80% результата. Если это применить ко всем направлениям, всем продуктам, всем типам клиентов, всем каналам сбыта товаров, то у компании значительно повысится эффективность деятельности. А если у предприятия малого бизнеса есть правильно разработанная стратегия, то у это позволит перейти от общей активности и продуктивности всех сотрудников к точности и эффективности каждого действия. Вот на это и направлена стратегия развития и поэтому она необходима любой компании, независимо от размеров ее бизнеса. То есть стратегия развития позволяет выделить те самые ключевые действия, которые приводят к цели (и дают возможность увеличить прибыль). Это то главное преимущество, которое дает стратегия развития бизнеса, в том числе и малого.

Стратегия основывается на комплексном анализе внешней и внутренней среды организации и выделении (разработке) ее целей, рассчитанных на длительный период. В сравнении с этим, бизнес-модель рассчитана на более короткий срок и представляет собой больше тактический инструментарий, что соответственно делает выбор в направлении выработки более близких целей. Другими словами, бизнес-модель представляет конкретные ответы на вопросы, согласно которым представляется возможным достигать поставленные цели. Так, бизнес-модель – это свод наиболее приближенных к

окружающей реальной ситуации действий. При этом очевидно, что бизнес-модель в большей мере находится во взаимосвязи с финансовой сферой организации. В отличие от этого, стратегия указывает направление, по которому следует развивать компанию, то есть она менее конкретна, чем бизнес-модель. Наиболее оптимальной последовательностью в процессе планирования выступает создание стратегии, далее – бизнес-модели на основе стратегии. Последняя в данной ситуации больше является собой идейную платформу для создания деятельности и получения желаемых результатов.

Принимая во внимание тот факт, что на современном этапе развития экономики существует достаточно разнообразия, следует заметить, что бизнес-моделей также крайне много. Многочисленные исследователи

открывают все новые подходы к определению указанного и устанавливают сложные и разнообразные комплексы его составляющих. При этом, имеется большое количество приверженцев точки зрения, что бизнес-модель обязательным образом состоит из организационно-штатной структуры, описания ресурсов, бизнес-процессов, функционала компании, корпоративной стратегии и товаров (услуг) [2, с.51]. Модель бизнес-плана в общем виде включает такие компоненты, как рыночный и конкурентный анализ, организационная структура, маркетинговые и производственные планы, финансы, диагностику правовой ситуации и оценку рисков [3, с.11]. При этом следует добавить, что указанные концепции нельзя обозначить как бизнес-модели.

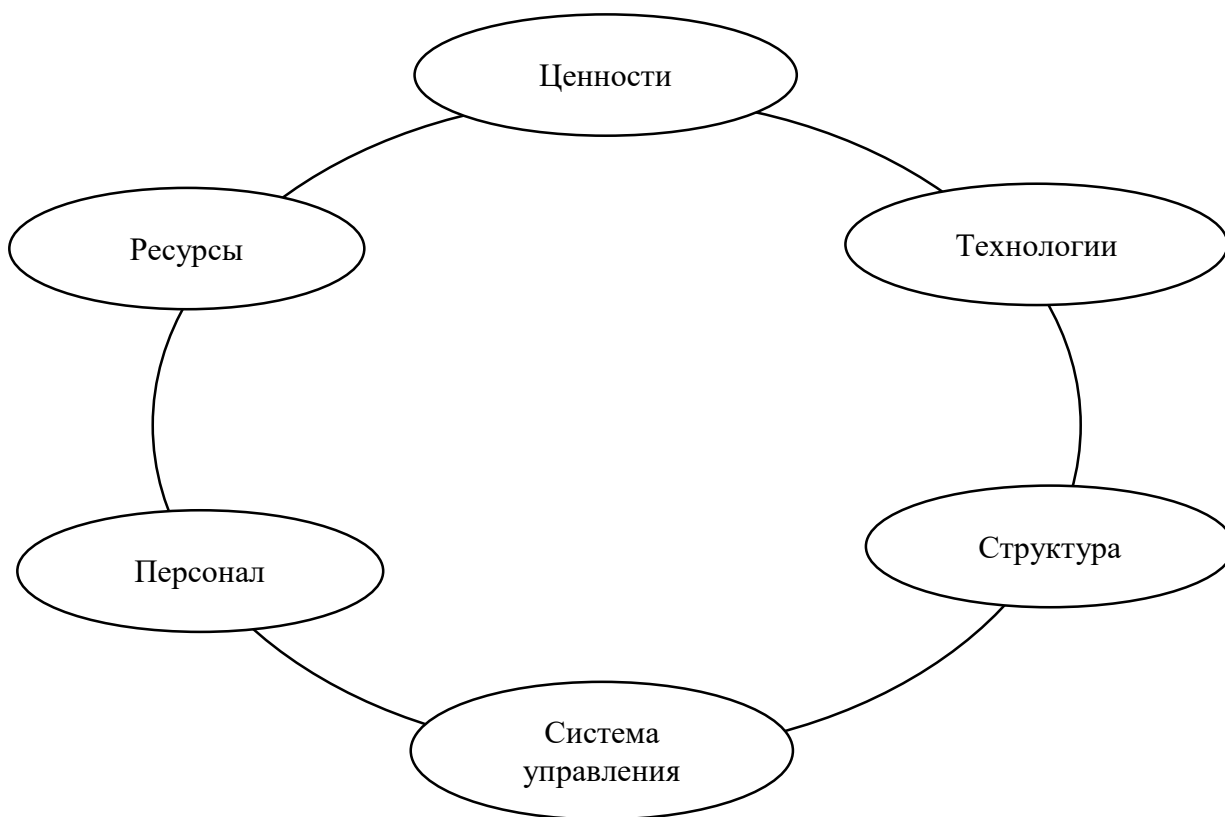


Рисунок 1 – Функциональная модель организации
 Примечание: источник [5, с.24]

Так, наиболее популярная бизнес-модель Остервальдера включает в себя 9

составляющих: потребительские сегменты, отношения с покупателями, каналы

распространения, коммерческие предложения компании, имеющиеся в наличии ресурсы, основную деятельность, главные партнеры, денежные потоки и смету расходов [4, с.43]. В данной связи необходимо привести точку зрения казахстанского ученого К.Рятова, который в своих исследованиях отмечает, что «организация осуществляет процессы в соответствии с групповыми интересами ее владельцев и возможностями ее функциональной модели. В рамках процессов создаются продукты. По каждому из продуктов интересы владельцев образуют баланс с интересами менеджеров, персонала и потребителей. Каждый продукт имеет свою результативность и эффективность,

которые вместе образуют результативность и эффективность организации» [5, с.24].

Так, на рисунке 1 показана функциональная модель организации по К.Рятову.

Таким образом, исходя из концепции функциональной модели по К.Рятову следует отметить, что функциональная модель представляет собой систему компонентов, которая качественным и количественным образом показывает имеющиеся возможности и способности компании и представляет ее состояние в реальности.

В качестве главных выводов по каждому из блоков модели следует сделать следующие:

Таблица 1 – Характеристика потенциальных возможностей организации согласно функциональной модели К.Рятова

Элемент функциональной модели	Оказывает воздействие
Ценности	– на конечный результат продукта. Это трансформирует личные интересы владельцев компании в групповые (происходит наступление начальной фазы интеграции)
	– <i>на результативность продукта:</i> - ориентирует компанию на состав и разнообразие потребительских интересов, нацеливая на идею о потребительской ценности производимого товара или услуги; - интегрирует интересы владельцев и потребителей (происходит наступление второй фазы интеграции)
	– <i>на эффективность продукта:</i> - ориентирует компанию на состав и разнообразие интересов менеджеров и сотрудников, нацеливая на идею о ценности процесса; - интегрирует интересы владельцев, менеджеров и персонала (происходит наступление третьей фазы интеграции)
	– снова на эффективность и результативность производимого продукта или услуги, собирая в комплекс интересы владельцев, менеджеров, сотрудников и потребителей (полная интеграция)
Технологии	– <i>на результативность продукта (отраслевые технологии):</i> - классифицируют качество продукта; - определяют технологический дизайн продукта и его свойств; - определяют состав технологического процесса, его ресурсоемкость, качество исходного материала (сырья) и комплектующих; – <i>на эффективность продукта (бизнес-технологии):</i> - оценивают рынки и риски; - определяют рынки сбыта, цены, жизненный цикл, бизнес-модель, финансовую модель и схему финансирования

	– на <i>результативность и эффективность продукта</i> : определяют соотношение «цена-качество», объемы производства и продаж, цели результативности и цели эффективности для каждого отрезка жизненного цикла продукта.
Структура	– на <i>результативность продукта</i> – обеспечивает полноту и порядок процесса производства и продажи продукта (циклов, фаз, операций)
	– на <i>эффективность продукта</i> – обеспечивает оптимизацию процесса «сверху вниз» (от циклов к фазам и операциям)
Система управления	- на <i>результативность и эффективность продукта</i> – обеспечивает алгоритм: – принятия всех управленческих решений; – контроля исполнения управленческих решений; – морального и материального вознаграждения и наказания участников процесса производства и продажи продукта
Персонал	– на <i>этапе создания контента</i> : - воздействия на результативность продукта – обеспечение специалистами и производственным персоналом, обладающим необходимыми видами и классами интересов, а также соответствующей профессиональной квалификацией; - воздействие на эффективность продукта – минимизация расходов, связанных с поиском, обучением и переподготовкой недостающих специалистов и производственного персонала
	– на <i>этапе производства и продажи продукта</i> : - воздействие на результативность продукта – производство продукта надлежащего качества и его реализация по надлежащей цене; - воздействие на эффективность продукта – обеспечение необходимого уровня производительности труда, то есть оптимизация процесса производства и продажи продукта «снизу-вверх» (от операций и фаз к циклам)
Ресурсы	– на <i>результативность продукта</i> – обеспечивают финансирование основных и оборотных средств, включая привлечение внешнего финансирования; – на <i>эффективность продукта</i> – оптимизируют объемы внешнего финансирования, а также расходы, связанные с его обслуживанием.
Примечание: составлено автором на основе данных источника [6, с.112]	

Таким образом, модель – это инструмент, дающий возможность рассматривать ценностное предложение целевой аудитории и изменять его. Также можно отметить, что бизнес-модель – это упрощенное представление способа, с помощью которого компания намерена генерировать денежные потоки и создавать ценность своего бизнеса.

Исходя из этого, малое предприятие в качестве социально-экономической системы функционирует и развивается в соответствии с поставленными целями. Всю совокупность ориентиров

деятельности компании можно разделить на три основных типа:

- ориентиры, на которые компания нацелена, но допускает, что достичь их не сможет, а только приблизиться;
- цели – ориентиры деятельности компании в плановом периоде, на достижение которых компания нацелена в полном объеме, в случае невозможности такового – в определенной части;
- задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, которые компания достигает посредством описания рабочих функций, точно отражающих форму и время выполнения задания.

Источники:

1. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК
2. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
3. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата [Текст] / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
4. Ив Пинье, Александр Остервальдер. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: «Альпина Паблишер», 2016
5. Рятов К. Функциональный менеджмент: как из хаоса создать порядок, преодолеть неопределенность и добиться успеха / К.Рятов. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 171 с.
6. Рятов К. Секреты развития: Как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. – М.: Интеллектуальная литература, 2016. – 168 с.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «ЖИЛСТРОЙСБЕРБАНК КАЗАХСТАНА» (АО «ОТБАСЫ БАНК»)

Ключевые слова: Операционная стратегия, стратегия банка, развитие работы с клиентами.

Банковская деятельность, с одной стороны, является в высокой степени регламентированной и детализированной до операций и действий сотрудников, с другой стороны, построение инноваций и конкурентная борьба на рынке банковских услуг заставляют банки искать идеи и новые методы управления в борьбе за клиентов и талантливых сотрудников.

В этой связи, в данной статье, разрабатываемой в рамках формирования исследования для подготовки магистерской

диссертации автором предпринята попытка сформировать основные принципы разработки операционной стратегии банка на примере одного из самых нетипичных банков Казахстана- АО «Отбасы Банка».

На первом шаге рассмотрим само понятие стратегия и отличия стратегического и операционного управления.

Основные отличия представлены на рис.1.

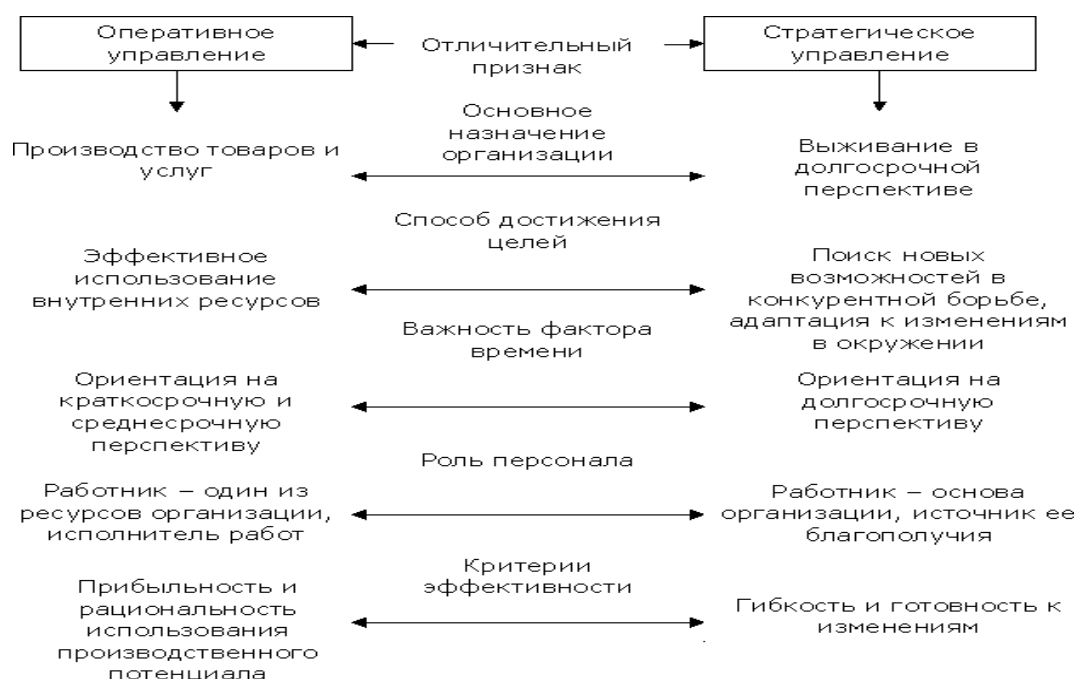


Рисунок - 1 Отличительные особенности операционного и стратегического управления [2]

Ключевая цель стратегического управления заключается в ответе на 3 вопроса:

1. Где компания находится в настоящее время?
2. Где оно хотело бы находиться через 5, 10, 15 лет?

3. Как компания планирует достичь желаемого результата?

Для ответа на первый вопрос необходима информационная база с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих показателей [1].

Второй вопрос позволяет детализировать видение компании [2].

А ответ на третий вопрос и является отражением непосредственно

операционной стратегии – плана мероприятия, реализация которых приведет компанию к заданному результату. Более подробно на понятие «операционная стратегия» остановимся ниже.

На рисунке 2 представлен основной цикл стратегического управления от миссии до реализации стратегии.

Цикл стратегического управления в современном понимании



Рисунок - 2 Основной цикл стратегического управления [2]

Стратегия начинается в видения и переходит в инструменты контроля стратегии, с постоянной корректировкой

видения на основе факторов внешней и внутренней среды [2].

Выделяют 3 уровня стратегии (рис. 3):

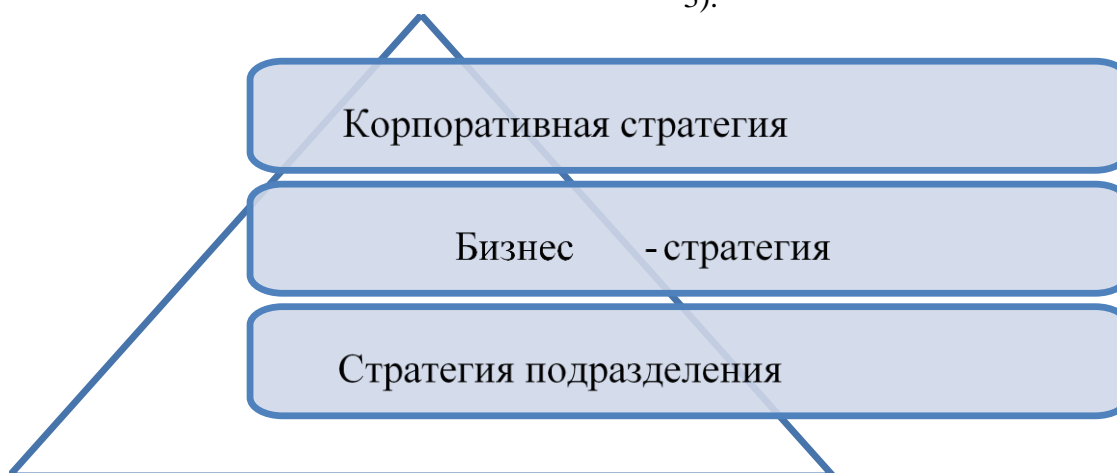


Рисунок - 3 Уровни стратегии [2]

В контексте управления банком - корпоративная стратегия представляет

собой основную стратегию банка и ключевых целей на 5-10 лет.

Тематикой же исследования является второй уровень стратегического управления – бизнес-стратегия или операционная стратегия.

Свод подходов к определению стратегии и операционной стратегии представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Свод определений понятия «операционная стратегия»

Концепция/школа	Разработка стратегии как:
Позиционирования	Операционная стратегия представляется набором действий и показателей, рассчитываемых на базе построения аналитической модели последующего позиционирования на рынке
Дизайна	Операционная стратегия требует формирования на основе установления соответствий между характеристиками компанией и возможностями, которые представляет ей внешнее окружение. Операционная стратегия строится на базе моделирования процессов для обеспечения спроса со стороны внешнего окружения компании
Планирования	Операционная стратегия строится как совокупность процедур всех уровней – начиная от постановки задач до планирования операций – на основе декомпозиции и формализации рабочих процессов.
Предпринимательства	Операционная стратегия формируется на основании перспективы для деятельности на основе интуитивного видения.
Конфигурации (структурная)	Школа определяет операционную стратегию как последовательную систему действий, направленных на поддержание стабильности организации и ее реорганизацию на основе представлений о различиях фаз ее жизненного цикла.
Примечание: Составлено автором на основании источников [1]-[3]	

На базе проведенного анализа определений, может быть сформулировано собственное определение понятия «операционная стратегия» - под операционной стратегией в данной работе будем понимать набор практических действий для решения краткосрочных и среднесрочных стратегических задач, в соответствии с аналитическими сведениями о состоянии внешней и внутренней среды компании.

В рамках подготовки операционной стратегии банка в части развития взаимодействий с клиентами, в АО «Отбасы Банк» решено придерживаться

следующей последовательности шагов внедрения принципов операционного стратегического управления:

- Подготовка
- Согласование целей
- Разработка стратегии ("что делать")
- Разработка детализированной операционной стратегии ("как делать")
- Внедрение
- Контроль

Схематическое отражение указанной последовательности представлено на рисунке 4.

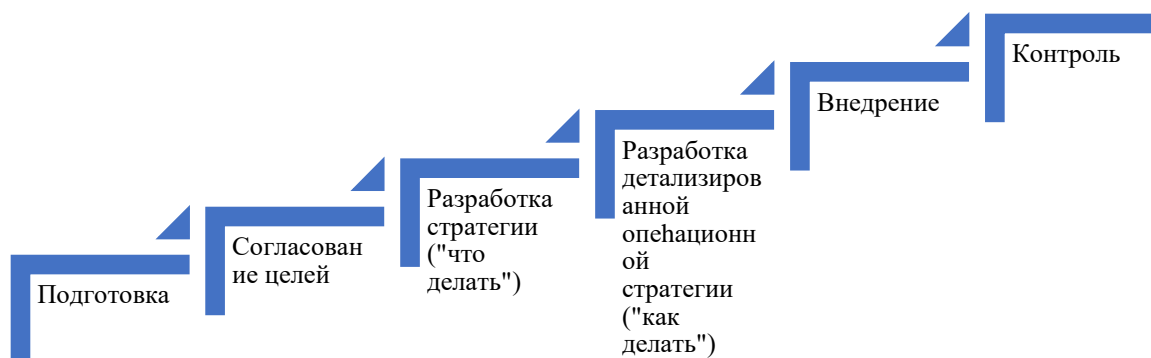


Рисунок - 4 Последовательность разработки и внедрения операционной стратегии [2]

Примечание: составлено автором

На этапе подготовки операционной стратегии банка предлагается следующий подход:

1. Сформировать математическую модель, позволяющую проводить расчет сценариев развития базы клиентов и сопоставлять плановые показатели со стратегическими целями в соответствии с корпоративной стратегией Банка.

2. Сформировать бизнес-процесс и формализовать перечень ответственных по отдельным этапам внесения и расчета модели, для установления однозначного соответствия между показателями и ответственными лицами.

3. Проверка модели на основании исторических данных.

4. Разработка методики и инструкции по работе с моделью операционной стратегии.

На этапе согласования целей предполагается согласование подхода к формированию операционной стратегии, которое может быть проведено в ходе формирования модели и основных подходов к каскадированию целей Банка из корпоративной стратегии. Презентация может быть проведена в формате семинара, что позволит выявить альтернативные мнения и суждения сотрудников смежных служб и подразделений.

Ключевым результатом указанного этапа должно стать подписание необходимых регламентирующих документов- приказов и распоряжений, которые позволят рабочей группе

опираться на соответствующие разрешения при формировании операционной стратегии.

Этап «Разработка стратегии ("что делать")» ставит целью формирования измеримых критериев, которые позволят измерить и контролировать достижение заявленных целей и непосредственное утверждение целевых показателей. По результатам второго тапа вносятся необходимые уточнения в расчетную модель, выполняется ее верификация и детализация.

На четвертом этапе «Разработка детализированной операционной стратегии» наиболее трудоёмкий для Банка и состоит в разработке необходимых процедур и регламентов, включая формирование отдельных форм ввода данных для контроля и мониторинга ключевых стратегических показателей.

На данном этапе также проводится и ознакомление сотрудников с разработанными регламентами, рабочая группа должна получить обратную связь и своевременно внести необходимые коррективы.

Второй важной составляющей является разработка соответствующей информационной системы, позволяющей в режиме реального времени отслеживать информационные потоки и непосредственно являются «цифровым следом» операционной стратегии.

Пятый этап является наиболее важным в части воплощения операционной стратегии «в жизнь». На данном этапе необходимо обеспечить внедрение разработанных регламентов, в том числе через внедрение соответствующего ИТ-решения, постоянно мониторить обратную связь и формировать необходимые корректировки в разработанной операционной стратегии.

На заключительном этапе происходит перевод стратегического управления по существу на операционный уровень.

Именно указанный подход сейчас начал применяться и хорошо себя показал в АО «Отбасы Банк», что позволило улучшить качество стратегического управления на 15% (рассчитано на основании степени достижения намеченных целей и показателей).

Источники:

1. Гулюк Н.В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные // Бизнес-образование в экономике № 3, 2016. С. 10-12.
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный: ТОО НПЦ "Крылья", 2009 – 134 с.
3. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Бизнес-план. Стратегия и практика развития компании. – М. Изд-во «Омега М», 2011-350с
4. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций. -М.: ЭКСМО. 2017.

Хайдаров Н.Б.
Алматы Менеджмент Университет,

Кондрашов И.Н.
Phd
Алматы Менеджмент Университет,

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ВИДОВ ОПЕРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИИ КАК МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: классификация, критерии, операционная стратегия, менеджмент, система стратегии, процессы.

Как не существует «единственно верной» стратегии, так и нет каких-либо четких подходов к классификации видов операционных стратегий. В мировой практике их обычно группируют по доминантным целям, которые они преследуют или преимуществам.

К **операционным приоритетам** относятся: издержки производства; гибкость и скорость усвоения новой продукции; качество и надежность продукции (товаров, услуг); надежность поставок; реакцию на изменения спроса [1] и прочие критерии (например, лучшая цена на товары (услуги), уровень безопасности, соблюдение требований к охране окружающей среды).

Соответственно, среди основных групп операционных стратегий выделяют, как правило, следующие:

- лидерства по издержкам (стратегия минимизации затрат);
- гибкость и скорость освоения новых товаров (услуг);
- улучшения качества по продуктам и бизнес-процессам;
- уменьшение времени на производство или сервис, и другие.

Первые две группы операционных стратегий (ориентированных на сокращение затрат и развитие гибкости операционных систем) относят к традиционным стратегиям. Две последние группы стратегий являются относительно новыми, появление которых было связано с внедрением современных стандартов управления операционными системами.

Приоритет минимизации затрат оказывает влияние и на другие характеристики, такие как:

- поддержание главенствующей позиции на рынке по снижению затрат;
- технические характеристики товара (услуги);
- надежность товара (услуги);
- гарантированное время доставки товара (оказания услуг);
- персонализация товаров по требованиям заказчиков;
- умение к гибкой реакции на изменение спроса и другие.

Издержки производства (Cost of production) в любой отрасли являются основной составляющей цены, то от того, насколько они будут низкими, будет зависеть конкурентоспособность продукции. Низкие издержки – это необходимое, но не достаточное условие, чтобы успешно конкурировать на рынке.

Мировая теория и практика выработала большое число методов и концепций управления затратами, в их числе: «Стандарт-кост» (Standard-Cost); «Директ-костинг» (Direct-Costing-System); Пооперационный учет или метод учета затрат по работам (Activity-Based Costing); метод ABC; Система Just-in-Time (JIT) — «точно в срок»; Калькулирование целевой себестоимости (Target-Costing); Анализ цепочки ценностей (Value Chain Analysis); Процессно-ориентированное управление затратами (Activity-Based Management); Сравнения ключевых показателей и процессов с наилучшей практикой

(Benchmarking); Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Re-engineering); Анализ затратообразующих факторов (Cost Driver Analysis) и другие.

Приоритет гибкости и скорости освоения новых товаров (услуг) оказывает

влияние на результат выполнения бизнес-процессов (качество товаров), сказывается на показателях скорости реакции на запрос клиента и времени выполнения заказов.

Система стратегий в организации представлена на Рисунке 1.

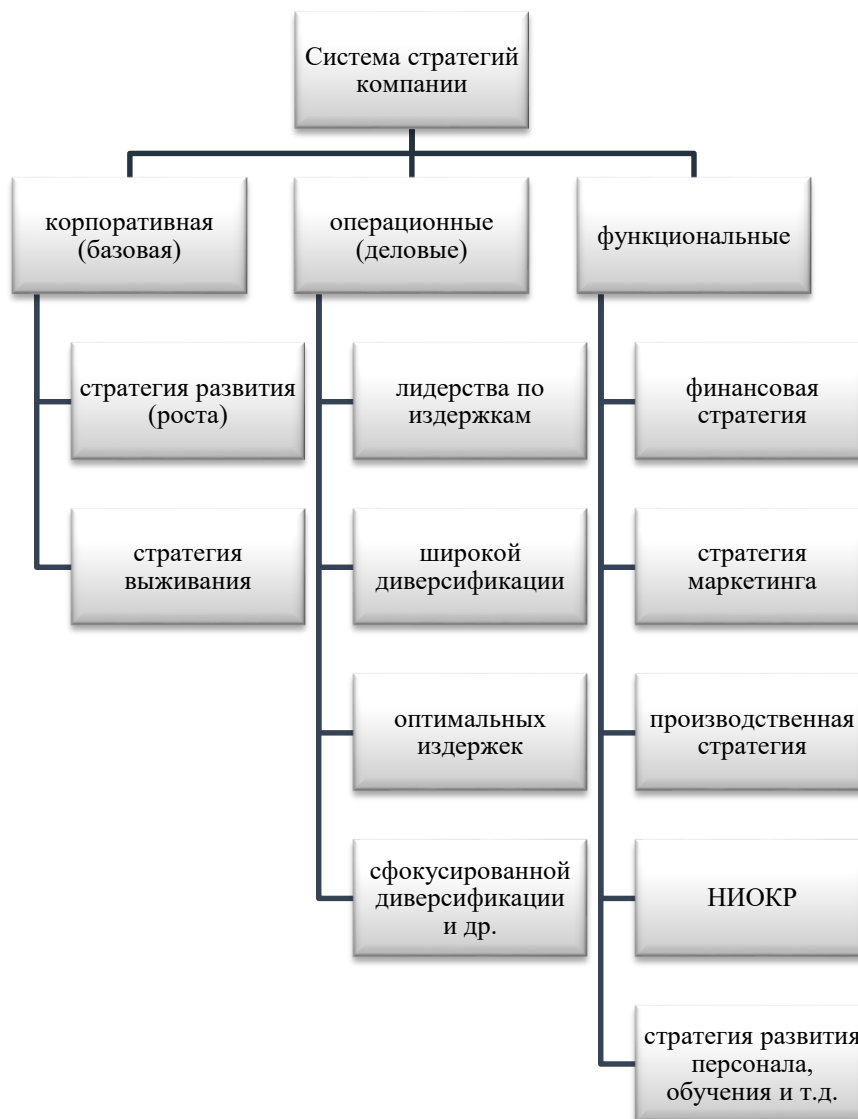


Рисунок 1 – Система стратегий в организации

Примечание: построено автором по [2]

Качество процесса имеет большое значение в связи с тем, что оно связано с надежностью продукции. Основная цель обеспечения качества в операционной системе заключается в производстве продукции и оказании услуг без каких-либо отклонений от заданных технических параметров.

Операционные стратегии, основанные **на времени**, фокусируются на

сокращении сроков, которые требуются для выполнения различных операций или бизнес-процессов.

В сущности, любая операционная стратегия не может реализовываться изолированно, она всегда связана с потребителями (по вертикали) и с остальными элементами структуры компании (по горизонтали). Операционные стратегии всегда связаны с

функциональными структурами (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал), которые планируют свой уровень финансирования и инструментарий управления как способ достижения локальной цели процесса, функции, подразделения.

Однако, в целом следует признать, что общепризнанных критериев классификации операционных стратегий в настоящее время не предложено.

Т. Хилл [3] даже ввел два новых понятия «победитель заказа» (критерий, выделяющий продукцию предприятия от продукции-аналога) и «квалификатор заказа» (базовый критерий, необходимый для присутствия продукции предприятия на рынке) в отношении операционных приоритетов. Но проблему критериев классификации операционных стратегий это не решило.

Некоторые авторы считают, что есть параметры, которым обязаны удовлетворять большинство стратегий, в том числе операционные: очередность, слаженность, прерогатива, достижимость.

Хронологичность стратегии означает, что в ней должны присутствовать только обоюдно совместимые цели и приемы.

Мерило слаженности означает, что стратегия обязана обеспечивать адаптивный эффект на активную внешнюю среду.

Параметры преимущества означает, что стратегия является шансом для приобретения, поддержания конкурентных преимуществ в той или иной сфере деятельности.

Осуществимость сообщает, что стратегия должна учитывать реальный объем ресурсов и не претендовать на их чрезмерное количество и, тем самым, создавать неразрешимые проблемы [4].

Есть также мнение, что критериями классификации стратегий должны быть такие признаки, как [5]:

- динамика целевых параметров модели поведения компании;
- уровень принятия управленческих решений;
- логика развития компании;
- преобладающий тип ресурсов;
- временной интервал планирования.

С нашей точки зрения, при выборе операционной стратегии для организации следует руководствоваться такими базовыми критериями, как: принадлежность к отрасли; Миссия, Видение, стратегические цели предприятия; ее позиция на рынке; запросы клиентов относительно нового или существующего продукта, что и приводит к формированию операционных приоритетов; ресурсы; особенности организации производственных операций и бизнес-процессов во времени и пространстве.

Источники:

1. Операционный менеджмент: Учебное пособие. MBA, MANCOSA–НГУЭУ / Пер. с англ. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 206 с.
2. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
3. Hill T. Operations management. – New York: Palgrave Macmillan, 2005. - 764 pp.
4. Тюханова А.В., Бузурукова Д.А. Стратегии. Деловая, корпоративная, операционная и функциональная типы стратегий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - № 9-1. - С. 109-112.
5. Чернов С.С., Хвостенко П.В. Классификация стратегий организации: от теории к практике // Российский экономический Интернет-журнал; URL: <http://www.e-rej.ru> (дата обращения: 15.02.2021).

2. МАРКЕТИНГ

УДК 338.012

Аббасов И.Н.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Ключевые слова: маркетинг, медицинские услуги, здравоохранение, особенности

Введение

Основная цель организаций здравоохранения - предоставление необходимых услуг по диагностике, лечению и восстановлению пациентам. Все это невозможно, если пациенты не обращаются за помощью. Медицинские организации зависят от надежного и эффективного маркетинга, который гарантирует, что они заслуживают доверие пациентов в своем сообществе. Эффективный маркетинг в сфере здравоохранения зависит от цифровых коммуникационных стратегий, включая социальные сети.

Одним из наиболее важных навыков руководителей здравоохранения является способность планировать и реализовывать целенаправленную маркетинговую стратегию, которая экономически эффективно вовлекает текущих и потенциальных пациентов. Менеджеры здравоохранения, руководители из числа практикующих врачей и руководители больниц должны развивать базовые компетенции, необходимые для того, чтобы быть в курсе передовых маркетинговых стратегий для продвижения медицинских услуг.

1. Маркетинг в здравоохранении: массовый и целевой

Медицинские учреждения, предлагают множество услуг в области здоровья и хорошего самочувствия, предоставляя доступ к широкому спектру предложений, направленных на лечение травм и болезней [1]. Предоставляя такой широкий набор услуг, учреждения здравоохранения и медицинские

учреждения могут обосновать необходимость использования подхода массового маркетинга [2]. При таком подходе доступные предложения широко продаются населению без учета индивидуальных вкусов и предпочтений. Массовые медуслуги носят общий характер и предназначены для широких масс, отсюда и название массовый маркетинг [3]. В отличие от массового маркетинга, целевой маркетинг является подходом, который адаптирует услуги и связанные с ними атрибуты для обращения к определенной аудитории, имеющей общие характеристики и качества [3, 4].

Целевой маркетинг, возникающий из желания более адекватно удовлетворить различные желания и потребности различных групп клиентов, включает три взаимосвязанных действия:

- сегментацию рынка - разделение рынка на группы, обладающие общими характеристиками;
- таргетинг - выбор привлекательных сегментов, на которых направлен фокус;
- позиционирование продукта - создание атрибутов, связанных с услугами, таким образом, чтобы побудить целевую аудиторию [5].

Индивидуальный (целевой) подход, являющийся результатом целевого маркетинга, имеет тенденцию находить больший отклик у аудитории, чем тот, который предоставляется массовым маркетингом, предоставляя больше возможностей для превращения потенциальных клиентов в реальных потребителей [4, 5]. Это повышает удовлетворенность клиентов, а также

позволяет лучше использовать маркетинговые ресурсы, направляя индивидуализированные коммуникации для желаемых (целевых) групп населения, сводя к минимуму неэффективные коммуникации [2].

2. «Новые пути» и тренды в маркетинге медицинских услуг

Проблемы высококонкурентной среды

На развитых рынках медицинских услуг (США, страны Европы, Израиль, ряд азиатских стран: Южная Корея, Сингапур и т.д.) компании-конкуренты используют похожие решения по выбору маркетинговых коммуникаций направленные на одну и ту же аудиторию [6-9]. Это ограничивает возможности увеличения доли рынка для тех организаций, которые не занимают лидирующие позиции на рынке [2]. В таких случаях полезно изучить «новые пути» - возможные альтернативы, а также косвенные инструменты, повышающие эффективность маркетинговых усилий по привлечению целевых групп потребителей [8].

В условиях высокой конкуренции в отрасли здравоохранения (это касается в первую очередь развитых стран с передовой медициной и медицинской наукой) [10, 1], новые подходы к решению проблем со здоровьем, которые не так известны и используются немногими конкурентами - более предпочтительны. Они предоставляют учреждениям здравоохранения больше возможностей отличаться от конкурентов («отстройка от конкурентов»), увеличивая вероятность успеха в привлечении потенциальных клиентов [6-8].

Поиск «новых путей»

Исследователи в области маркетинга проложили новые пути, которые раскрывают преимущества, связанные с использованием возможностей в обход проторенных путей. Например, Ким и Моборн в своей работе «Стратегия голубого океана» заявили о важности выхода за рамки устоявшихся рынков, направляя внимание на неоспоримое рыночное

пространство для возможностей роста [5-7]. А Котлер и Триас де Бес в своей работе «Латеральный маркетинг» рекомендовали более широко рассматривать рынки, чтобы выявить возможности для обслуживания групп клиентов, на которые ранее не обращали внимания [8].

Вышеуказанные точки зрения исследователей и практиков маркетинга предполагают, что медицинские учреждения должны отказываться от принципа «следования за стадом» или должны дополнять свои маркетинговые стратегии и тактики возможностями, которые задают новый курс с учетом менее «популярных» инструментов и решений в области маркетинга и маркетинговых коммуникаций.

Цифровые коммуникации

Исследование Journal of Medical Internet Research отмечает, что около 80% взрослых обращаются к Интернету за информацией о болезнях и возможных методах лечения. Другими словами, если медицинские организации хотят напрямую встретиться со своей аудиторией, лучшее место для этого – онлайн [12].

Отчет Zenith Media подтверждает это, отмечая, что в 2021 году Интернет, как ожидается, обгонит телевидение в качестве крупнейшего средства рекламы в сфере здравоохранения [12].

3. Цели и специфика маркетинга медицинских услуг

Маркетинговая кампания, направленная на продвижение медицинских услуг может в конечном итоге сосредоточиться на одной или нескольких из следующих целей [2-4]:

1. Повышение статуса организации здравоохранения, формирование доверия пациентов и формирование доброй воли в обществе.
2. Привлечение новых пациентов к определенной линии обслуживания (например, оповещение диабетиков о новом центре лечения диабета в местной больнице).
3. Удержание пациентов путем напоминания им о необходимости регулярных осмотров, обследований на рак и другой профилактической помощи.

4. Повышение осведомленности о проблеме общественного здравоохранения, такой как инфекционное заболевание или проблема, связанная с окружающей средой.

Целью маркетинговой кампании для медицинских услуг может быть привлечение новых пациентов или просто содействие общему здоровью и благополучию населения с использованием точных информативных клинических данных.

Спецификой маркетинга медицинских услуг является его непохожесть на маркетинг других потребительских товаров или услуг. Данный аспект обусловлен сложностью оказания медицинской помощи, ориентированной на пациента, где необходим более точный и детальный маркетинговый подход.

Существуют несколько факторов, которые отличают маркетинг медицинских услуг:

1. Спрос на услуги разный. Одна из причин уникальности маркетинга в сфере здравоохранения заключается в том, что медицинские услуги часто необходимы срочно и остро; в то время как некоторые медицинские процедуры не являются строго обязательными (эстетическая медицина и т.д.). Роль специалиста по маркетингу в сфере здравоохранения заключается не всегда в том, чтобы убедить пациентов в том, что им нужна конкретная процедура, а в том, чтобы они лучше знали о ключевых признаках и симптомах, которые могут потребовать посещения врача.

2. Пациенты не всегда принимают решения о лечении. Хотя пациенты, как правило, сами принимают решения о лечении, в конечном итоге врачи могут иметь наибольшее право голоса в том, когда, где и как лечить пациентов. В маркетинге медицинских услуг врачи становятся целью маркетинговой кампании (например, кампании, рекламирующей новое медицинское устройство или технологию).

3. Сложность медицинских услуг. Медицинские услуги могут быть

сложными для понимания пациентами. Одна из проблем, с которой сталкиваются маркетологи, - это предоставление прямой и доступной информации, которая дает пациентам ясность, чтобы при необходимости обратиться за медицинской помощью.

4. Важность и преимущества использования маркетинга для медицинских услуг

Важность маркетинга в сфере здравоохранения обусловлена сложностью самих медицинских услуг. Маркетинг медицинских услуг требует междисциплинарного подхода, отличного от традиционного маркетинга, о чем было упомянуто выше. Эффективно действующий маркетинговый план в сфере здравоохранения может принести множество преимуществ для медицинского учреждения, медицинского центра, больницы или другой организации здравоохранения.

Существует несколько преимуществ хорошо выполненного маркетингового плана в области здравоохранения:

- Улучшение взаимодействия с пациентами. Маркетинг медицинских услуг может «обучать» пациентов, побуждая их играть более активную роль в диалоге с врачами и принимать информированные решения о своем лечении и уходе.

- Увеличение направлений. Маркетинг в сфере здравоохранения может улучшить количество направлений пациентов, привлекая новых пациентов к лечению.

- Повышение репутации в сообществе. Хороший маркетинг в сфере здравоохранения имеет связь с общественностью. Установив клиническое руководство, клиника или больница могут получить больше направлений на лечение от врачей.

5. Примеры успешного маркетинга и маркетинговых стратегий в сфере медицинских услуг

Ниже приведены примеры успешных маркетинговых кампаний и стратегий медицинских услуг.

Уиллис-Найтон (Willis-Knighton Health System, США)

Менеджмент Уиллис-Найтон на раннем этапе своего развития пошел по совершенно новому пути, преследуя конкретную цель - завоевания доли рынка в сложных конкурентных условиях. Уиллис-Найтон является негосударственным некоммерческим поставщиком медицинских услуг, предоставляющим комплексные медицинские и оздоровительные услуги в нескольких больницах и специализированных медицинских клиниках в г. Шривпорт, штат Луизиана. Данная организация течение первых нескольких десятилетий своего существования удерживала лидерство только на своем локальном рынке медицинских услуг. В 1970-х годах компания Уиллис-Найтон начала активную кампанию по расширению своего присутствия за пределы западного Шривпорта, реализовав ряд успешных маркетинговых стратегий, в том числе по завоеванию рыночной доли в сверхконкурентной сфере педиатрических медицинских услуг [13].

Уникальность стратегического решения Уиллис-Найтон в области педиатрических услуг заключается в формировании коммуникаций не только между медучреждением и родителем, а также и между медучреждением и самим ребенком. В Уиллис-Найтон регулярно проводятся семинары, экскурсии и образовательные программы в области здоровья и санитарного просвещения для детей и подростков. Что, в свою очередь, формирует приверженность у юных пациентов, и оказывает влияние на решения их родителей касательно выбора поставщика медицинских услуг.

Саттер Хелс (Sutter Health (США))

Сеть здравоохранения Саттер Хелс в Северной Калифорнии в 2019 году запустила успешную цифровую рекламную кампанию, которая напрямую затрагивает эмоциональный аспект здравоохранения. В рекламе подчеркивались «мелочи», которые делают впечатления пациентов в Саттер Хелс

более приятными, в том числе рукописные карточки, оставленные медсестрами [4].

В рекламе данной организации также упоминались «важные дела», в том числе успешные операции и высокие стандарты клинического мастерства. Совокупный эффект этих объявлений заключался в том, чтобы «нарисовать» потребителю медицинских услуг «картину» Саттер Хелс как места, где пациенты получают медицинскую и личную помощь.

«Врачи без границ» (Médecins Sans Frontières - MSF)

«Врачи без границ» - это международная независимая некоммерческая медицинская гуманитарная организация, которая размещает поставщиков медицинских услуг в недостаточно обслуживаемых регионах по всему миру (более 70 стран). Оригинальный подход данной организации к маркетингу предполагает, что врачи, вовлеченный в данный международный проект рассказывают свои собственные истории. Этот подход делает примеры «очеловеченными», раскрывая неочевидные аспекты из клинической практики, позволяющие улучшить качество жизни пациентов [2]. Для этого веб-сайт «Врачи без границ» регулярно обновляется историями и новостями врачей со всего мира, предлагая из первых рук информацию о том, какие позитивные изменения они вносят в жизнь пациентов.

Данная некоммерческая медицинская организация является примером эффективной маркетинговой связи со спонсорами, финансовыми донорами, меценатами, демонстрируя прямые доказательства миссии, которую они поддерживают.

Клиника Майо ((Mayo Clinic, США)

Клиника Майо из США известна не только высокими стандартами качества оказания медицинской помощи, а также стратегией в социальных сетях, которая позволяет ей проявлять интеллектуальное лидерство путем прямого взаимодействия с работающими врачами. Организация проводит онлайн-сессии с вопросами и ответами врачей со всей страны, на

которых члены медицинского сообщества обсуждают последние исследования или передовой опыт [2]. Обмены опытом помечены хэштегами, что позволяет пациентам или другим врачам легко находить их, чтобы использовать для своей практики.

Благодаря таким кампаниям в цифровом пространстве клиника Майо укрепляет свою репутацию как одной из самых передовых и успешных медицинских организаций в США, а также бесспорного лидера в области больничного менеджмента и ухода за пациентами, на которого ориентируются медицинские учреждения по всему миру.

6. Рекомендации по эффективному маркетингу и разработке маркетинговых стратегий для медицинских услуг

Менеджеры и организации здравоохранения могут использовать ряд основополагающих концепций для разработки ориентированных на пациента маркетинговых стратегий, которые могут, как охватывать новых пациентов, так и сохранять лояльность и вовлеченность текущих пациентов.

1. Фокус на пациентах. Одним из предварительных шагов в данном процессе является признание того, что на самом деле подразумевает ориентированная на пациента медицинская помощь. Этот термин обозначает, что в современных моделях здоровья пациенты, как правило, сами принимают решения о лечении. Клиницисты могут информировать и давать советы, но в конечном итоге пациенты должны решить, какие действия они предпримут. Любая маркетинговая стратегия должна работать на то, чтобы информировать и «обучать» пациентов, давая им возможность принимать взвешенные и последовательные решения, касающиеся их здоровья.

2. Приоритет доступности медицинской помощи. Организация здравоохранения может иметь лучших врачей, лучший персонал фронт-офиса и самые передовые медицинские технологии, но если пациентам сложно

записаться на прием и получить помощь и консультацию врача, тогда ценность всего вышеперечисленного будет серьезно девальвирована. Маркетинговая стратегия должна использовать аргументы в пользу легкого доступа к медицинской помощи. Этого можно добиться несколькими способами. Медицинская организация может использовать такие подходы, как запись и прием «день в день» и использовать это как преимущество. Или произвести продление рабочего дня медицинских специалистов. К примеру, маркетинговая кампания, посвященная телемедицине и удаленным методам диагностики (онлайн, веб-сессии и т.д.) будет более эффективна при направлении на пациентов, которые живут в отдаленных сельских районах.

3. Устранение препятствий и страхов. При разработке маркетинговой стратегии медицинской организации необходимо сфокусироваться на препятствиях и страхах, которые мешают пациентам получать необходимую им помощь. Наиболее эффективная маркетинговая стратегия устраняет эти препятствия и опасения напрямую. Например, в практике пластической хирургии пациенты могут испытывать беспокойство из-за ожиданий боли, отеков, синяков, или длительного периода послеоперационного восстановления. Один из наиболее эффективных способов привлечь пациентов - это донести информацию о наличии эффективных способов купирования боли (прием безопасных обезболивающих), или о малоинвазивных вмешательствах и методах, которые сделают выздоровление и восстановление пациентов быстрым и комфортным.

4. Определение четких метрик. В маркетинговой кампании важно иметь четко сформулированные цели. В маркетинге медицинских услуг организации здравоохранения, работая с другими заинтересованными сторонами (поставщики, страховые организации, и т.д.) должны заранее определить целевые показатели, которые будут достигнуты с помощью маркетинговых

коммуникаций. Установка поддающихся количественной оценке, измеримых показателей позволяет увидеть и оценить, что маркетинговая кампания действительно работает. А также позволяет ответственным лицам, менеджерами и маркетологам отслеживать прогресс и подтвердить окупаемость инвестиций (ROI). Примеры таких количественных показателей: количество обращений к врачам, подписчиков в социальных сетях или ежедневных госпитализаций пациентов.

5. Учет демографических показателей. Маркетинг медицинских услуг должен быть адаптирован к целевой аудитории. Для разработки эффективной маркетинговой стратегии важно согласование каналов маркетинговых коммуникаций с демографическими показателями и предпочтениями. Например, для укрепления своей репутации и экспертного имиджа медицинская организация может сосредоточить свои маркетинговые усилия на вебинарах или презентациях в прямом эфире, ориентированных на специалистов и других врачей. Клиника, стремящаяся распространить информацию среди молодежи, может сделать упор на коммуникации через Instagram или YouTube. Организации здравоохранения и медицинские страховые компании, стремящиеся привлечь пожилых пациентов, могут предпочесть более традиционную телевизионную рекламу.

Выводы и заключение

Маркетинг медицинских услуг - это междисциплинарный подход, который не только опирается на общие принципы маркетинга, рекламы и связей с общественностью, но также включает научные принципы и теории общественного здравоохранения. Маркетинг медицинских услуг может быть многогранным. Помимо создания интереса к клиническим методам лечения (для привлечения пациентов к определенной практике), или фармацевтическим препаратам (для формирования интереса к новому лекарству), маркетинг также может быть сосредоточен на обучении пациентов, повышении осведомленности и многом другом.

Это область, посвященная созданию, передаче и распространению ориентированной на пациента информации о болезни, профилактике заболеваний и медицинских услугах.

Маркетинг медицинских услуг может опираться на многие фундаментальные теории маркетинга, рекламы и охвата, используя такие инструменты, как маркетинг в социальных сетях, электронный маркетинг и традиционная телевизионная реклама. Маркетинг медицинских услуг отличается от других форм маркетинга тем, что он также включает научно обоснованные стратегии, направленные на укрепление здоровья и профилактику заболеваний. Другими словами, традиционные маркетинговые дисциплины могут быть интегрированы с исследованиями в области здравоохранения.

Источники:

1. Ши Л., Сингх Д.А. Основы системы здравоохранения США. 4-е изд. [Текст] / Л. Ши. - Берлингтон: Джонс и Бартлетт, 2017. – С.255-261.
2. Фортенберри Дж.Л. Случаи в маркетинге здравоохранения [Текст] / Дж.Л. Фортенберри. Садбери: Джонс и Бартлетт, 2018. – С.111-115.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Управление продажами. 14-е изд. [Текст] / Ф. Котлер. - Ривер Аппер Сэдл: Пирсон, 2012. – С.502-505.
4. Санфеличе Г. Ударить одним выстрелом: оценить движущие силы эффективности целевого маркетинга [Текст] / Г. Санфеличе. - Ноул Просесс Менеджмент, 2016. - 21 (2). - С.143-150.

5. Фортенберри Дж.Л. Некоммерческий маркетинг [Текст] / Дж.Л. Фортенберри. - Берлингтон: Джонс и Бартлетт, 2013. – С.450-452.
6. Ким В. К., Моборн Р. Стратегия голубого океана [Текст] / В. Ким. - Гарвард Бизнес Ревью, 2016. - 82 (10). - С.76–84.
7. Ким В.К., Моборн Р. Ловушки Красного океана [Текст] / В.Ким. - Гарвард Бизнес Ревью, 2015. - 93 (3). – С. 68–73.
8. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг: новые методы поиска прорывных идей [Текст] / Ф. Котлер. - Хобокен: Уайли, 2013. – С. 23-28.
9. Романюк Я. Пять шагов к более умному наведению [Текст] / Я. Романюк. - Журнал рекламных исследований, 2016. - 52 (3). – С.288–290.
10. Берковиц Э. Основы маркетинга в сфере здравоохранения. 4-е изд [Текст] / Э. Берковиц. - Берлингтон: Джонс и Бартлетт, 2017. – С.358-362.
11. Томас Р.К. Маркетинг медицинских услуг. 3-е изд [Текст] / Р.К. Томас. - Чикаго: Пресса Управления здравоохранения, 2016. – С.98-102.
12. Что такое маркетинг в сфере здравоохранения? Советы по разработке маркетинговой стратегии [Электронный источник] / ОНЮ EDU: Интернет-мастер администрирования здравоохранения. - URL: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/healthcare-marketing/> (дата обращения: 01.05.2021).
13. Элрод Дж. К., Фортенберри Дж.Л. Центры передового опыта в медицинских учреждениях: что это такое и как их собрать [Текст] / Дж.К. Элрод. - BMC Health Serv Res, 2017. – 425 с.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Аннотация. В статье даётся определение поведения потребителя, а также факторы, его составляющие. Представлены методы определения потребительского поведения по разным авторским основаниям. Описана структура клиент ориентированного поведения, что для проведения грамотной стратегии привлечения потребителей необходимо исследование механизмов их поведения и возможностей использования этих механизмов.

Ключевые слова: поведение потребителя, рынок, методы исследования поведения потребителей, модель AID, мотивация потребителей.

В современном обществе под поведением потребителей понимают область знаний, которая изучает процесс принятия тех или иных решений потребителем, а также факторы, его составляющие. Сегодня, в результате конкурентной среды рынка, производители все чаще используют разные механизмы исследования поведения потребителей. В зависимости от рынка, такие механизмы применяются для эффективного удовлетворения потребностей каждого потребителя, соответственно достижения поставленных целей каждым предпринимателем - реализация продуктов или услуг.

Предлагаемая продукция и услуги должны четко соответствовать определенным потребностям, удовлетворять требования потребителей, отвечать стандартам и техническим условиям, предоставляться по конкурентоспособным ценам и обеспечивать получение прибыли. Постоянное совершенствование качества становится долговременной стратегией развития организаций сферы ресторанного бизнеса в рыночных условиях.

Доведение до конечного потребителя продукции или услуги высокого качества – это основная цель существования большинства современных компаний. Качество – это совокупный показатель, характеризующий синтез

нескольких самостоятельных элементов, начиная от состояния и темпов роста экономики целого государства и заканчивая возможностью организовать производственный процесс, основанный на постоянном повышении качества в условиях каждого отдельно взятого хозяйствующего субъекта.

Вместе с этим, опыт многих стран говорит о том, что именно особенности открытой экономики, которую нельзя представить без постоянной и острой конкурентной борьбы, выводят на первый план необходимость постоянного совершенствования качественных характеристик продукции, которые являются главным условием выживания товара на рынке, и, соответственно, является основным результатом хозяйственной деятельности предприятия [1].

Потребители - это лица, которые приобретают товары, работы, услуги для удовлетворения своих потребностей. Все потребители делятся на два больших класса:

- 1) конечные потребители - лица, приобретающие определенные товары или услугу для личного пользования.
- 2) предприятия-потребители - частные предприниматели и организации (малые/крупные), приобретающие товары и материалы для собственного производства или перепродажи.

Потребитель – это конечное звено в знаменитой цепочке «Деньги – производство – товар – деньги»[2].

На поведение потребителя могут влиять самые разные факторы - внутренние и внешние - начиная от целей и мотивации их покупки, места продаж,

реклама, предубеждения, каналы потребления, мнение других потребителей, отзывы о продукте и пр.

Широко используемая в маркетинге модель AIDA лежит в основе принятия решения о покупке товара и/или услуги каждого покупателя, рис. 1.

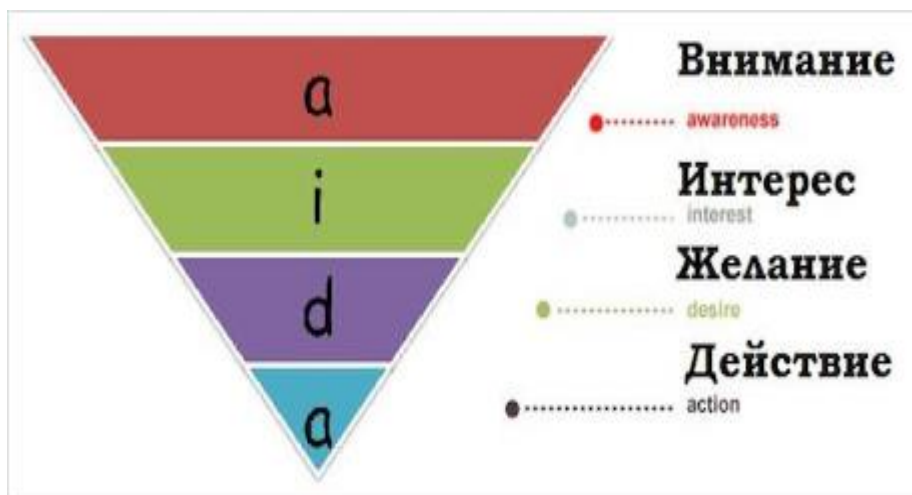


Рисунок 1 – Схематичное представление модели AIDA.

Итак, процесс принятия решения о покупке товара или услуги представлен следующими этапами (шагами):

1 шаг – привлечение внимания потребителя.

2 шаг – заинтересованность потенциального клиента.

3 шаг – формирование желания о приобретении товара.

4 шаг – подвигнуть потребителя к приобретению товара или услуги.

Поведение потребителей – включает в себя идеи из нескольких наук, включая психологию, биологию, химию и экономику. Она изучает потребителей и процессы, которые они используют для выбора, потребления и использования товаров и услуг. Изучение таких аспектов помогут компаниям влиять на намерения и действия людей, уровень лояльности и приверженности к бренду или фирме[3].

Высокая конкуренция на рынке потребителя побуждает к постоянному изучению поведения покупателей. Компания должна четко представлять и знать свою аудиторию, отслеживать все тенденции и изменения на рынке, проводить глубокие маркетинговые исследования по изучению и

удовлетворению все потребностей своих клиентов/потребителей товаров и услуг. Поведенческая наука поможет выявить новые убеждения и привычки потребителей, и компания сможет быстро адаптировать продукты под новые потребности, стать успешнее своих конкурентов и расширить долю рынка. Цель каждого предпринимателя - удовлетворить требования общественности и рынка, что даст толчок продажам организации и удовлетворенности клиентов.

Чтобы понять поведение потребителей, необходимо знать, как они думают и относятся к различным альтернативам, доступным на рынке, как они рассуждают и как выбирают между различными вариантами.

Поведение потребителей для дальнейшего совершенствования системы привлечения и клиентского сервиса оценивается при помощи следующих методов:

Опрос. Широко используются в процессе исследования поведения потребителей благодаря их удобству. Например, разрабатывается анкета с вопросами закрытого типа (да, нет, в

рамках предложенных вариантов) и открытого типа (развернутые, описание своего мнения). Вопросы должны быть короткими и лаконичными. Сегодня, опросы в основном проводят онлайн через специальные платформы, но можно также проводить на улице, в торговых центрах, по телефону, в социальных сетях, путем рассылки на электронные адреса. Рекомендуется протестировать подготовленные вопросы на небольшой группе, прежде чем запускать весь процесс. В целях мотивации людей отвечать на вопросы, можно предложить им подарок, скидку, возможность воспользоваться определенным сервисом бесплатно и пр.

Глубинные интервью. Это более качественный вид опросов, который дает более детальный и развернутый результат. Необходимо заранее подготовить список вопросов, но не ограничиваться им. При беседе с участниками и экспертами, необходимо выявить - чем они руководствовались при выборе продукта, какие чувства и эмоции испытывали при получении рекламной информации, выборе и пользовании продуктом, и другую полезную информацию о товаре или услуге. Разговор ведется с каждым участником индивидуально (чтобы группа не влияла на ответы). Рекомендуется вести запись интервью на камеру или диктофон.

Фокус-группы. Определяется группа специально отобранных участников-представителей целевой

аудитории, которые участвуют в открытой дискуссии под руководством модератора. Фокус-группы более гибкие, чем другие методы исследования. Участники могут взаимодействовать друг с другом, обмениваться идеями и активно участвовать в беседах. Такое взаимодействие может раскрыть идеи и потенциальные проблемы продукта или услуги. Сегодня, фокус-группы можно проводить дистанционно через платформу видеоконференции, так можно привлечь участников, живущих в разных городах или странах.

Исследование целевой аудитории – позволяет более целенаправленно и индивидуально работать с теми, кто с наибольшей вероятностью приобретет продукт или услугу. В целях эффективности построения и реализации маркетинговой стратегии компании необходимо иметь глубинные знания об интересах и мотивации своих потенциальных покупателей. Так компания сможет успешно реализовывать свои продукты, отстраиваться от конкурентов, минимизировать расходы на рекламу и продвижение[4].

Полученные данные по диагностике поведения потребителей должны на практике трансформироваться в точку отсчета по совершенствованию системы привлечения и клиентского сервиса, которая может быть реализована через компанию, ориентированную на потребителя, основные этапы внедрения которой представлены на рис. 2.

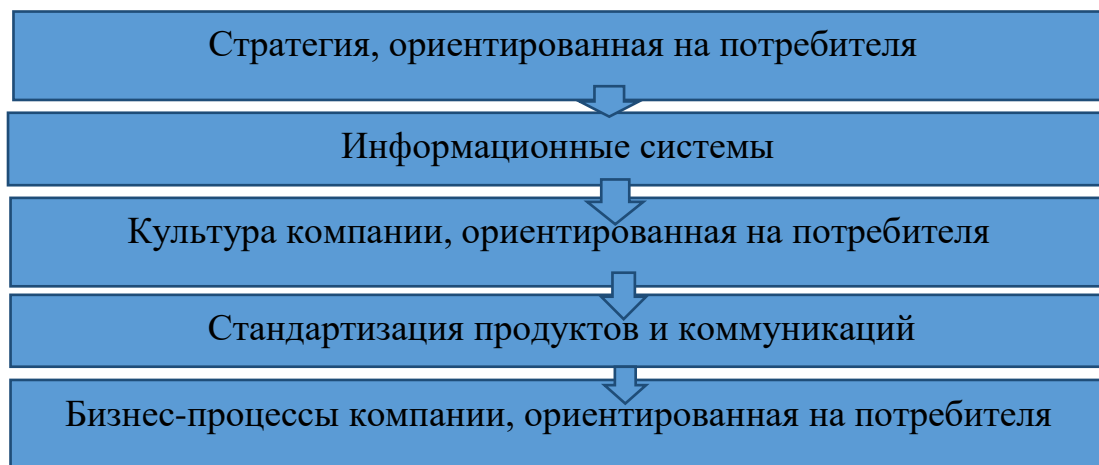


Рисунок 2 – Этапы внедрения компании, ориентированную на потребителя

Внедрение компании, ориентированной на потребителя, подразумевает «настройку» организации под индивидуальные потребности потребителей, т.е. персонализацию обслуживания, установление долгосрочных отношений с потребителями с целью максимального удовлетворения их индивидуальных потребностей, что в мире одинаковых товаров и услуг может иметь решающее значение в достижении успеха.

В заключении отметим, что современные методы изучения потребительского поведения показывают, что каждый человек/покупатель/потребитель руководствуется своими определенными

принципами при выборе продукта или услуги. На данный выбор влияют множество как внешних, так и внутренних факторов. Особенно в настоящее время, когда рынок переполнен разной информацией и различными товарами и услугами, потребителю становится тяжелее принимать решения.

Поэтому для проведения грамотной стратегии привлечения потребителей следует проводить анализ поведения потребителей, чтобы затем, исходя из полученных данных реализовывать процесс совершенствования системы привлечения и клиентского сервиса из индивидуальных потребительских предпочтений.

Источники:

1. Месропян М.А. Исследование потребительского поведения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-potrebitelskogo-povedeniya> (дата обращения: 09.08.2021).
2. Грошев И. Психология экономических отношений / И. Грошев, В. Юрьев // Общество и экономика. - 2005. - №3. - С. 73-75.
3. КольганМ.В., Пахоменков А.Е., ЭмилбекК.У. Исследование поведения потребителей и факторы, влияющие на них // Молодой исследователь Дона. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-povedeniya-potrebiteley-i-factory-vliyayuschie-na-nih> (дата обращения: 08.04.2021).
4. Боязнь рисковать: анализ потребительского поведения в кризис // [электронный ресурс] https://new-retail.ru/business/ekonomika/boyazn_riskovat_analiz_potrebitelskogo_povedeniya_v_krizis7647/ (дата обращения 08.04.2021)

Асылбеков Е.Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Куренкеева Г.Т.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

АНАЛИЗ РЫНКА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В АЛМАТИНСКОЙ ОБЛАСТИ»

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, животноводство, крупно рогатый скот, лошади, овцы, козы, верблюды, мясо, молоко, экспорт, импорт.

Животноводство в Казахстане занимает особое место, как в экономике страны, так и в жизни населения. Исторически сложилось так, что казахи, ведя кочевой образ жизни, сложили уникальную, своеобразную культуру ведения кочевого животноводства. Этот фактор и заложил основу для дальнейшего развития отрасли. Развитию животноводства также способствовало и географическое расположение Казахстана, климатические условия, наличие водных ресурсов, особенности почвенно-растительного покрова. Животноводство продолжает играть ведущую роль в экономике, и остается одним из основных направлений в сельском хозяйстве. Агропромышленный комплекс Казахстана играет особую роль в укреплении экономики, и развития страны в сельском хозяйстве. АПК отведена роль в устойчивом развитии страны, обеспечения населения продуктами питания, увеличения производительности труда и повышения уровня жизни населения и экспорта продукции.

Правительство страны уделяет большое внимание вопросам государственной поддержки предпринимателей-животноводов, так на заседании Правительства которое проходило под руководством Премьер-Министра РК Аскара Мамина 26 мая 2020 года обсуждались проблемы животноводства и его развития.

Выступили министр сельского хозяйства С. Омаров, акимы Павлодарской области А. Скаков, Карагандинской области – Ж. Касымбек, а также представители агробизнеса. Из докладов участников прозвучало, что в отрасли животноводства сохраняется рост на уровне 4 %. До конца т.г. объем валовой продукции отрасли планируется довести до 2,6 трлн тг, поголовье крупного рогатого скота – до 7,8 млн голов, мелко рогатого скота – до 17,5 млн голов. Будет построено 9 бройлерных птицефабрик, которые дополнительно произведут 105 тысяч тонн мяса птицы. Наряду с этим планируется повысить производство на птицефабриках. Основной акцент будет сделан на полное обеспечение собственных нужд страны. Планируемое ежегодное строительство двадцати пяти молочно-товарных ферм позволит к 2025 году перейти на полностью само обеспечение за счет увеличения переработанного молока на пятьсот тысяч тонн. {источник: <https://primeminister.kz/ru/news/usiliya-v-razvitii-zhivotnovodstva-budut-napravleny-na-povyshenie-samodostatochnosti-i-narashchivanie-eksporta-a-mamin-264484>. Любое использование материалов допускается только при наличии гиперссылки на primeminister.kz}

Исследование рынка животноводческой продукции в Алматинской области показало, что

животноводческая отрасль в Алматинской области представлена мясомолочным скотоводством, овцеводством, коневодством, верблюдоводством. В Алматинской области на первое марта 2021 года зафиксирована следующая численность скота:

- крупно рогатого скота - 1 132,8 тыс. голов;
- овец и коз – 3822,0 тыс. голов;
- лошадей - 354,7 тыс. голов;
- верблюдов - 7,4 тыс. голов

[источник

<https://stat.gov.kz/official/industry/14/statistic/7/>].

Анализ продукции животноводства в исследуемом регионе, показывает, что удельный вес мясной продукции по отношению к молочной более развит и наблюдается в следующих районах Алматинской области:

- Панфиловский район - представлена породой «Санта-гертруда» составляющей до 63% от всего поголовья);

- Балхашский район - «Казахская белоголовая» порода до 60% от всего поголовья;

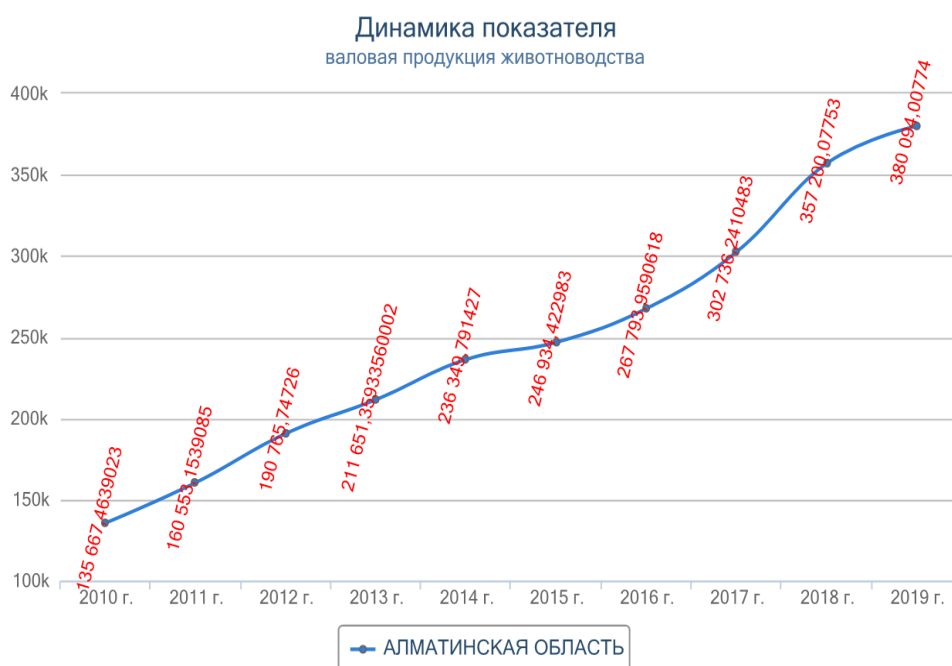
- Каратальский район – «Казахская белоголовая» порода до 38% от поголовья.

Предприниматели отдают предпочтение разведению таких молочных пород крупно-рогатого скота, как «Алатауская», «Черно-пестрая» и «Айрширская». Эти породы разводят в основном в Алакольском, Карасайском, Талгарском, Илийском, Енбекшиказахском, Ескельдинском, Каратальском и Коксуском районах Алматинской области.

Что касается овцеводства, то оно представлено в следующих направлениях: тонкорунное, полутонкорунное и мясо-сальное. Особенностью овцеводства является то, что к примеру, «Казахская тонкорунная» порода овец разводится во всех районах области, а «Казахский архаромеринос» в основном в Райымбекском районе. Разведение мясосального овцеводства превалирует в Балхашском и Жамбылском районах Алматинской области. {Источник <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-agropromyshlennogo-kompleksa-almatinskoy-oblasti-respubliki-kazahstan/viewer>}.

Таблица 1

{источник <https://taldau.stat.gov.kz/ru/NewIndex/GetIndex/701191> }



Комитет по статистике РК

Согласно данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан размещённым на сайте

Центр деловой информации Kapital.kz приводит сведения со ссылкой на пресс – службу Акимата региона, о том что в регионе предусмотрены четыре главные стратегические задачи: увеличение производства мяса, молока, переработка сельхозпродукции и восстановление ирригационных систем.

В регионе для развития молочного животноводства созданы восемьдесят две молочно-товарные фермы на двадцать шесть тысяч голов, загруженность мясоперерабатывающих предприятий выросла на 4% и составляет 66%, молочные заводы загружены на 73,4%. Планируется до 2025 года довести производство мяса до 500 тыс. тонн, молока – до 900 тыс. тонн, реализовать 25 проектов по переработке сельскохозяйственной продукции. В рамках антикризисных мер и поддержки 119 тысяч субъектов бизнеса получили налоговые стимулы, 641 субъект воспользовался отсрочкой по кредитам на 24 млрд тенге. В регионе уменьшили оплату за аренду 6,5 тыс. арендаторов от 30% до 90% в частном секторе, 690 субъектов бизнеса были полностью освобождены от арендной платы за имущество коммунальной собственности. На поддержку предпринимательства было выделено из 16,2 миллиардов тенге.

<https://taldau.stat.gov.kz/ru/NewIndex/GetIndex/701191>, рост валовой продукции в Алматинской ооласти в тенге с 357 200,1 в 2018 году вырос в 2019 году до 380 094,0.

[Источник <https://kapital.kz/economic/91005/apk-almatinskoy-oblasti-budut-razvivat-po-chetyrem-napravleniyam.html>].

В животноводческих хозяйствах области наблюдается тенденция по увеличению поголовья молодняка, что безусловно отражается на росте производительности труда и рентабельности самой отрасли. Следует обратить внимание на то, что около восьмидесяти процентов поголовья скота находится в личных подсобных хозяйствах, где практически невозможно вести нормальную селекционно-племенную работу и применить современную технологию производства для получения качественной продукции. Из-за своей «мелкотоварности», животноводство не в состоянии в полной мере обеспечить перерабатывающие мощности качественным и безопасным сырьем. И это является одной из причин того, что на животноводческую продукцию глубокой переработки приходится основная доля импорта товаров. Согласно таблице размещенной на сайте <https://stat.gov.kz/> экспорт и импорт составляет:

Таблица 2
Экспорт и импорт Республики Казахстан по мясу и мясопродуктам
*за январь-декабрь 2020 г.**
{ <https://stat.gov.kz/> }

Код ТНВЭД ЕАЭС	Наименование товара	экспорт		импорт	
		тонн	тыс. долларов США	тонн	тыс. долларов США
	Итого мяса и мясопродуктов	27 450,7	61 728,7	269 310,2	369 573,1
	Всего мяса	23 721,7	55 383,2	212 944,7	255 806,9
0201	Мясо крупного рогатого скота, свежее или	7 700,2	25 208,1	11 625,1	36 818,0

	охлажденное				
0202	Мясо крупного рогатого скота, замороженное	1 519,2	6 124,6	12 332,5	40 153,1
0203	Свинина свежая, охлажденная или замороженная	776,3	1 430,7	4 358,0	9 260,1
0204	Баранина или козлятина свежая, охлажденная или замороженная	1 229,6	5 718,0	25,1	137,2
0205	Мясо лошадей (конина), ослов, мулов или лошаков, свежее, охлажденное или мороженое	41,8	126,7	2 099,4	4 832,6
0207	Мясо и пищевые субпродукты домашней птицы, указанной в товарной позиции 0105, свежие, охлажденные или замороженные	12 454,6	16 775,1	182 504,6	164 605,8
	Всего мясопродуктов	3 729,0	6 345,4	56 365,5	113 766,3
0206	Пищевые субпродукты крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, лошадей, ослов, мулов или лошаков, свежие, охлажденные или замороженные	876,0	398,6	1 856,7	2 136,8
0208	Прочие мясо и пищевые мясные субпродукты, свежие, охлажденные или замороженные	15,5	22,6	1,4	9,1
0209	Свиной жир, отделенный от тощего мяса, и жир домашней птицы, не вытопленные или не извлеченные другим способом, свежие, охлажденные, мороженые, соленые, в рассоле, сушеные или копченые	210,3	156,1	312,6	404,0
0210	Мясо и пищевые мясные субпродукты, соленые, в рассоле, сушеные или копченые; пищевая мука тонкого и грубого помола из мяса или мясных субпродуктов	166,8	18,0	130,8	386,9
1601	Колбасы и аналогичные продукты из мяса, мясных субпродуктов или крови, пищевые продукты, изготовленные на их основе	126,0	382,9	38 341,9	78 922,0
1602	Готовые или консервированные продукты из мяса, мясных субпродуктов или крови прочие	1 060,4	3 337,0	14 612,7	29 984,5
190220	Макаронные изделия с начинкой, подвергнутые или не подвергнутые тепловой обработке или приготовленные другим способом	1 274,1	2 030,2	1 109,4	1 923,0

* предварительные данные

Значительную роль в поддержке животноводов и развитии отрасли играет государственная помощь, которая выражается в комплексном подходе в решении сложившихся проблем, затронутых в настоящей статье. Субсидии которые предоставляет государство позволяют животноводам расширить бизнес, путем увеличения поголовья, улучшение условий содержания скота, создание кормовой базы. Также государственная поддержка выражается в осуществлении профилактических работ, таких как вакцинация и ветеринарное обслуживание домашнего скота.

Принятие Государственной программы развития агропромышленного комплекса

Республики Казахстан на 2017 – 2021 годы, утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 июля 2018 года № 423 в существенной мере способствовало решению и устранению вышеперечисленных проблем, также предусматривает комплекс мер, направленных на поддержку животноводов и дальнейшего стимулирования развития отрасли.

Для развития потенциала животноводства в Республике Казахстан требуется устранить проблемы, сдерживающие развитие отрасли, и улучшить эффективность работы в сфере животноводства, применяя следующие методы:

- снизить себестоимость производства мяса, обеспечить поставки крупных партий продукции на регулярной основе;
- улучшить качество мяса и привести качество мяса и мясной продукции в соответствие с требованиями мировым стандартам;
- увеличить производства животноводческой продукции на основе разведения высокопроизводительных пород;

- вести работу по улучшению генетического потенциала популяции скота и его продуктивных качеств;
- развитие логистической структуры животноводства;
- улучшение и рациональное использование пастбищных и сенокосных угодий системы кормопроизводства;
- внедрение инноваций, новых технологий в развитие животноводства.

По республике забито и реализовано на убой скота всех видов и птицы в (живом весе) тыс. тонн в 2019 году - 1 974,8 в 2020 году - 2 056,1, из них в Алматинской области в 2019 году – 380,2 в 2020 году – 388,7. 3/ [Источник <https://stat.gov.kz/>].

Произведено молоко коровье в Республике Казахстан в тыс. тонн в 2019 году – 5 819, 3, в 2020 году – 6 004,2 в Алматинской области в 2019 году – 788,6 в 2020 году 813,6. 4. [Источник <https://stat.gov.kz/>].

В целях поддержки отрасли животноводства активно осуществляет свою деятельность АО «Аграрная кредитная корпорация», основной миссией которой является содействие устойчивому развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан путем формирования доступной и эффективной системы финансирования через вовлечение частных финансовых институтов и повышение компетенций субъектов АПК.

Таким образом, восстановление и дальнейшее увеличение численности скота в регионе, и реализация выше перечисленных предложений, а так же меры государственной поддержки отрасли позволят увеличить долю местной продукции на нашем рынке и удовлетворить потребности отечественного потребителя, а так же увеличится экспорт животноводческой продукции в зарубежные страны, что безусловно приведет к экономическому росту страны.

Источники:

1. <https://primeminister.kz/> - официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан.
2. <https://stat.gov.kz/>.
3. «Развитие Агропромышленного комплекса Алматинской области Республики Казахстан» Абдыкалык С.Е. – магистр экономических наук, преподаватель, кафедра учета и финансов, Жетысуский государственный университет им. И. Жансугурова, г. Талдыкорган, Республика Казахстан.
4. <https://taldau.stat.gov.kz/>.
5. <https://kapital.kz/>.

Байсеитова Б.А.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н.
Алматы Менеджмент Университет

РАДИОВЕЩАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ: СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ, РАЗВИТИЕ

Ключевые слова: радиовещание, СМИ, тенденция, аудитория, классическая музыка, нишевая радиостанция.

Статья посвящена анализу достижений и существующих проблем медиа сферы в Казахстане. Рассматривается влияние процессов дифференциации, коммерциализации и глобализации в деятельности казахстанских СМИ и анализируется деятельность, проблемы и возможности государственной радиостанции классической музыки.

Современное государство перешло к новому типу развития в правовом, экономическом, гражданском и политическом аспекте, который требует еще больше информационного обеспечения. СМИ в жизни общества становятся необходимостью и первичным источником информации [2].

На сегодняшний момент в казахстанском медиа сообществе сформированы основные вещатели информационного рынка. Значительную долю занимают негосударственные СМИ, дифференцированные по информационно-тематическому полю медиа-компаний, холдинги и корпорации. На радио рынке заняты почти все важнейшие «ниши», которые целенаправленно фильтруют информацию заданному контенту и политике вещания. Основной тенденцией является фрагментация рынка и нишевые форматы с учетом социальных преобразований в индустриальном обществе.

В самом начале, в поиске своей новой модели, СМИ в Казахстане и в других государствах на постсоветском

пространстве, сосредоточили внимание на ряде представлений, как о свободных и ответственных информаторах с возможностями открытого доступа к информации и прибыльной медиа индустрией. Такой идеологии также способствовали законы, регулирующие их деятельность «О средствах массовой информации», «О свободном доступе к информации» и другие. Однако, на практике было показано, что национальные радиосистемы не могут следовать единой модели, так как на их формирование влияют определенные социально-экономические условия, национальные традиции и культурные особенности [3].

В Казахстане не существует общественной модели радиовещания, функционируют только коммерческая и государственная. Социально-экономическое развитие радиовещания диктует свои условия – точное определение программной политики вещания радиостанции и ее философия. Различия между программными концепциями государственного и коммерческого вещания очевидны. Программная политика коммерческого вещания, формат и весь контент ориентированный на прибыль привлекает большую аудиторию, которая всегда интересна рекламодателям. Характеристика ее аудитории определяется уровнем дохода, стилем жизни, потребительским поведением, покупательскими привычками. Отсюда формируется портрет финансового благополучия аудитории, который

напрямую связан с социодемографическими характеристиками, необходимость которого обусловлена современной экономической моделью радиовещания.

Активное использование информационных технологий стало важным и перспективным направлением развития радиовещания. За последние 30 лет технология радиовещания и приема значительно улучшилась, были открыты новые диапазоны и использованы возможности спутникового и цифрового радиовещания. Увеличиваются информационная эффективность и объем информации, растет количество источников, тематика новостей.

Развитие современных структур вещания в Казахстане прекрасно отражает глубину и динамику этих изменений - появление большого количества местного радио благодаря ценовой доступности и скорости его передачи через спутники связи и Интернет. Развитие технологических процессов, позволяют ускорить передачу сигнала в любую точку мира, которая во многом меняет философию радиовещания, так как цифровая передача радиосигнала позволяет соединить местное и глобальное вещание[2].

По данным комитета МИОР РК, на территории государства, по состоянию на 19 октября 2020 года официально зарегистрировано 4597 СМИ:

- Периодические печатные издания – 3432,
- Телеканалы -175,
- Радио - 74,
- Информационные агентства -395
- Сетевые издания –265
- Иностранное ТВ – 256 [6]

По результатам социологических исследований, в структуре предпочтений респондентов в отношении источников информации за период 2018-2021г.г.значительных изменений не произошло. Телевидение составляет – 35 %, радио – 26 %, интернет – 29%, газеты и журналы – 10%. [4].

По состоянию на первый квартал 2021 года в радиоэфире по г. Алматы и области вещают 16 радиостанций. В таблице 1 представлен охват аудитории за месяц по Казахстану и г. Алматы, где ведущее место в рейтинге коммерческих радиостанций по Казахстану занимает «Русское радио» со среднесуточным охватом 34,93 %, по Алматы лидирует радиостанция «Той думан» - 50,95%.

Таблица 1 – Среднесуточный охват аудитории за месяц (Май 2021)

Радиоканал	Охват по Казахстану	Радиоканал	Охват по Алматы
Русское Радио	34,93	Той Думан	50,95
Радио Дача	30,39	Русское Радио	41,19
Авторадио	29,67	Радио Дача	40,68
Радио NS	27,09	Авторадио	34,25
Love Radio	26,95	Love Radio	31,82
Той Думан	26,33	Lux FM	27,26
Europa Plus Qazaqstan	24,44	Жулдыз FM	25,64
Жулдыз FM	18,53	Радио NS	24,45
Народное Радио	17,34	Radio Monte Carlo	23,40
Казахское Радио	14,20	Эльдорадио	21,40
Lux FM	13,81	Europa Plus Qazaqstan	19,52

Vostok FM	11,93	Народное Радио	19,39
Радио Шалкар	6,65	Казахское Радио	17,23
Radio Monte Carlo	5,47	Vostok FM	12,90
Эльдорадио	4,88	Радио Шалкар	9,93
Примечание: составлено автором на основании источника [1]			

Как мы видим из таблицы 1, рейтинг коммерческих радиостанций на примере ярких его представителей, показывает, что наиболее удачным форматом является популярная музыка и этот рынок является достаточно зрелым для жесткой конкурентной борьбы между собой.

С точки зрения экономического развития в радиовещании, следует отметить, что доля рекламных сборов на радио в Казахстане намного выше, чем у телевидения, печатных СМИ и наружной рекламе. Согласно исследованию «TNS Global Asia», рекламные доходы радиостанций за последние годы значительно выросли, при том, что суммарный бюджет рекламы на телевидении, радио, в прессе и наружной рекламе за 2020 год снизился на 13,3% по сравнению с 2019 годом.

СМИ имеют огромное влияние на формирование музыкального вкуса людей, и тем более молодого поколения. В музыкальной массовой культуре, они ориентированы, прежде всего, на удовлетворение развлекательных потребностей. В целом, музыка занимает до 70% и самым непосредственным образом влияет на направленность музыкальной культуры общества. Радио является мощным ресурсом для популяризации музыки в общественном сознании. В зависимости от выбранного ракурса его можно рассматривать как часть медиасферы или как культурный феномен, масштаб которого задается временными рамками непрерывного круглосуточного вещания[5].

На сегодняшний момент зарегистрировано 85 лицензий на

радиовещание в Казахстане. Среди которых, государственная радиосеть представлена ТОО «Қазақ Радиолары», в составе которого находятся «Казахское радио», «Шалқар», «Астана радио» и радио «Классик».

Официальное вещание радио «Классик» стартовало 6 июня 2011 г на частоте 102,8 в Алматы, представляя собой совместный проект АО «Агентство «Хабар» и Казахской национальной консерватории имени Курмангазы. 1 января 2019г года радио «Классик» входит в состав АО РТРК «Казахстан», 05 января 2019г радио в составе ТОО «Қазақ радиолары».

Радиоканал «Классик» является нишевой радиостанцией, музыкально-информационного формата, целью которого является популяризация классической музыки. Охват территории составляет 18%. Среднесуточное время вещания: 18 часов в сутки, на казахском и русском языках, в FM диапазоне в городах Нур-Султан, Алматы, Актау, а также в спутниковом пакете ОТАУ ТВ и онлайн режиме. Основным направлением радио «Классик» является развитие художественного и эстетического вкуса, формирования устойчивых знаний об академической музыке и культурное просвещение.

Структура эфира представлена в таблице 2 и состоит из новостей культуры Казахстана, СНГ и мира, музыкальных произведений, рубрик и оригинальных эксклюзивных программ информационно - познавательного, развлекательного и просветительского жанра [6].

Таблица 2 - Жанровое содержания радиоканала

№	Рубрики	Наименование программ	%
1	Информационно-аналитические радиoproграммы	Новости культуры, специальные репортажи	2,22 %- 3%
2	Культурно-просветительские, познавательные программы	Программы, рубрики	5% - 7%
3	Музыкально-развлекательные программы (включая музыку)	Программы, рубрики, музыка	81,67%
4	Межпрограммное пространство	Гимн РК, анонсы, джинглы, имиджевые ролики	2,5% - 8,33%
Примечание: составлено автором на основании источника [8]			

Государственная радиовещательная компания развивается в аналоговом формате в полосе ФМ диапазона. Основным источником финансирования являются доходы, полученные от государственного задания. Дополнительным источником являются доходы от коммерческой деятельности, получаемые от размещения рекламы в эфире. Актуальная тенденция в

радиовещании – борьба за рейтинги, формирующие доход радиостанции и ее возможности.

Основная доля коммерческих доходов товарищества формируется за счет рекламных возможностей радиостанций «Қазақ радиосы» и «Шалқар». В таблице 3 отображены доходы и расходы радиоканалов [6].

Таблица 3 – Доходы и расходы радиоканалов на 2020 год

Радиоканал	Доход	Расход	Финансовый результат
Казахское радио	534 505	533 818	687
Радио Шалқар	195 138	194 735	403
Радио Астана	205 366	204 485	881
Радио Классик	45 779	47 733	-1957
Всего	980 788	980 771	17
Примечание: составлено автором на основании источника [6]			

Из вышеприведенной таблицы unsuccessful и убыточность радиоканала «Классик» очевидна. От популярности радиостанции и размещения рекламы в эфире, зависит ее доход и привлекательность.

Популярность радиостанции определяется количеством слушателей, охватом аудитории, популярностью той или иной радиoproграммы или временного отрезка вещания – прайм тайма. Высокие показатели в первую очередь, привлекают рекламодателей для размещения рекламы своей продукции в эфире радио.

Реклама в эфире радиостанции классической музыки, не всегда идеологически может быть встроена в

политику радиостанции и редко имеет коммерческий характер. Классическая музыка на слух когнитивно гораздо сложнее для восприятия, чем, например, популярная музыка, рок или танцевальная музыка, ритм которой легко запоминается и воспроизводится. В силу своей простоты, упомянутые выше музыкальные жанры являются более популярными, чем классическая музыка и как следствие, радиостанциям, музыкальный контент которых посвящен современным жанрам, легче привлечь и удержать своих слушателей.

Привлекательность нишевых форматов радио для рекламодателей не достаточно оценена. Именно специфичный

формат каналов является «узким местом», недооценённым ресурсом в общем экономическом развитии радиовещания. Жизнеспособность таких форматов очень высока, так как наиболее близка к потребителю по сравнению с другими.

По мнению М. Эйдельмана, академика РАР: «Сейчас, когда большинство стран в Европе ввели социальные ограничения, связанные с пандемией, поведение слушателей

существенно поменялось, а число контактов с эфирным радио предсказуемо выросло. Наиболее дальновидные станции уже используют эти тренды в коррекции своего эфирного контента».

Таким образом, развитие медиа и радиовещания в Казахстане достигло определенной стабильности и продолжает развиваться, но ситуация с государственными вещателями находится в полномочии самого государства.

Источники:

1. Статистические данные компании «TNS Central Asia» // <https://kantar.kz/research/radio>
2. Нуртазина Р.А. Республика Казахстан: СМИ и политика // Учебное пособие, 2011 сс.54-60
3. Омаров М.М.СМИ в условиях финансового кризиса // Саясат Policy, 2010-№4.сс.19-20
4. Сайт министерства информации и общественного развития РК // <https://www.gov.kz/memleket/entities/qogam/activities/145?lang=ru>
5. Кирьянова Л.Г. Экономика СМИ // Томск: Изд-во ТПУ, 2006. - 132 с.
6. Документация ТОО «Қазақ радиолары»

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ РЫНКА ПИВА

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, маркетинговый анализ, структура рынка, пиво, рынок пива.

Каждый субъект рынка, вне зависимости от того, малое это или крупное предприятие, участвуя в экономических отношениях, обязательно действует на функционирующем рынке. Поэтому важно проводить маркетинговый анализ структуры рынка, чтобы исследовать основные его показатели. Прежде чем давать анализ маркетингового рынка пива, следует раскрыть содержание маркетингового анализа рынка, вытекающего из понятий маркетинга и маркетинговой деятельности.

Согласно теме нашего исследования рассмотрим определение, данное Ж. Ламбенем, который определяет маркетинг, как совокупную систему организации и управления производства продукции и её сбыта, направленную на удовлетворение потребностей и желаний потребителей и на получение рентабельности и прибыли, основанную на базе анализа и прогноза рынка, изучения внешней и внутренней среды компании-экспортёра, разработки с помощью маркетинговых программ, стратегии и тактики поведения компании на рынке [1].

Маркетинговая деятельность включает в себя следующие основные элементы: обеспечение роста качества товара и постоянной оптимизации его производственного или торгового ассортимента; обеспечение оптимальной ценовой политики; стимулирование объёмов продаж и обеспечение сбыта, за счёт рекламы; определение эффективных каналов оборота товаров и организация их продаж; обеспечение постоянного расширения ассортимента товаров и услуг,

предоставляемых предприятием, а также обеспечение рациональной организации сервисного обслуживания. Важным направлением является проведение анализа спроса покупателей, покупательского рынка и рынков конкурентов [2].

В целом маркетинговую деятельность следует рассматривать как с позиции производителей, так и реализации товаров и услуг, обращая в данном случае на его роль, как средства достижения целей конкретного предприятия. При этом каждая из целей и каждое средство её достижения относятся, в данный период времени, к конкретному условию, к определённом сегменту или нише рынка сбыта. Так как лишь при условии соблюдения деления рынка, имеется возможность достижения максимального экономического успеха. По мнению многих авторов теоретиков, возможно воплощение желаемого экономического успеха в реальность в тех случаях, при которых производитель товара или услуги осуществляет анализ своей маркетинговой деятельности. Важным и необходимым условием являются и действия по постоянной оптимизации производственных планов, с учётом требований рынка, проводимые внутри предприятия через маркетинговые исследования. Только соблюдая эти условия, можно сделать маркетинговую деятельность неким основанием для оптимального и эффективного и планирования всей производственно-коммерческой деятельности. В результате можно будет обеспечить выход

предприятию в перспективе на желаемые для него экономические рынки [3-5].

Само понятие маркетингового анализа рынка конкретного определения не имеет. Большинство учёных понимают под ним «маркетинговое исследование», или рассматривают маркетинговый анализ рынка, как отдельную часть комплексного анализа (или исследования) рынка [6-7]. В целом сущность маркетингового анализа заключается в проведении количественного и качественного анализа одного рынка или совокупности нескольких рынков, с целью приобретения различного рода материалов о конъюнктуре, ёмкости, потенциале, динамике цен, спросе и поведении потребителей рынка.

Основной целью маркетингового анализа считается исследование конкретного рынка (товаров или услуг) для принятия целевых управленческих решений и продвижения на рынке продукции или услуг предприятия. Именно маркетинговый анализ позволяет предприятию в условиях конкурентного рынка создать производственную деятельность; узнать, какой товарный продукт или услугу и в каком объёме, на каких условиях продавать. Получить ответы на подобные вопросы можно и посредством маркетингового анализа. В рамках общего маркетингового анализа проводится комплексное исследование, одним из которых является и анализ структуры рынка.

В свою очередь элементами рынка являются в первую очередь общее число всех видов покупателей, нуждающихся в продукции или услугах предприятия. Потребителями считаются как уже имеющиеся субъекты рынка, так и потенциальные. Задачей анализа рынка является определение наличия общих запросов или потребностей его потребителей, которые могут быть при помощи обмена удовлетворены. Следовательно, можно установить на уровне предприятия объём рынка и его долю. Предприятия проводят анализ рынка, так как имеют ресурсы для обмена, и поэтому имеют желание продать.

Основные показатели, которые исследуют в ходе маркетингового анализа рынка:

- географическое или региональное расположение;
- ёмкость рынка;
- клиентские предпочтения, которые провоцируют потребительский интерес;
- другие показатели, характеризующие рынок [8].

На обозначенных выше представленных показателях строится маркетинговый анализ структуры рынка, в том числе и рынка пива.

Пиво считается исторически в мире одним из наиболее развитых алкогольных напитков. Производится пиво и напитки на основе пива путём брожения ячменного или иного пророщенного солодового сусле, с добавлением пивного хмеля. Пиво относится к слабоалкогольным напиткам (не более 0,5 %). В настоящее время в мире производят около тысячей разных сортов пива. Производство пива имеет свои особенности в разных странах мира и даже в их отдельных регионах и имеет своих потребителей.

В настоящее время находится потребление пива в мире на устойчивом, довольно высоком уровне и имеет ежегодные тенденции к росту. Подобная динамика связана с тем, что постоянно расширяется ассортимент пива, создаются всё новые инновационные виды пива, имеющие более изысканные вкусы и особые рецепты приготовления.

Процедуры питья пива становятся одним из популярных видов проведения досуга во многих странах мира. Пиво в отдельных странах мира становится национальным брендом. Открываются тематические пивные бары (или пабы), в которых предлагают потребителям пиво, как разливное, так и бутылированное, имеющее всевозможные вкусы: от самых простых (классических) до авторских премиальных напитков. Отмечается и такое направление, связанное со здоровым образом жизни, как безалкогольные сорта пива [9].

Развивается активно рынок пива во

всем мире и в Республике Казахстан, в частности, особенно в последние годы. В современный период пивоваренная отрасль становится одной из стабильных отраслей мировой экономики, в которой отмечается устойчивый рост пивоваренного производства, так и объектов их реализации.

Мировые объёмы алкогольного рынка растут ежегодно (с 2015 по 2019 год

ежегодный рост составляет 0,7%). В 2019 году достигли объёмы реализации алкогольной продукции в натуральном выражении 257,1 млрд литров. Данные показатели выше 2018 года на 1,1%. В результате анализа алкогольного рынка в 2019 году установлено, что в нём занимает (в натуральных объёмах) наибольшую долю пиво (78%), как отмечено на таблице 1.

Таблица 1 – Структура мирового алкогольного рынка в 2019 году

Наименование товарной группы	В млрд. литров	В %
Пиво	200,5	78
Вино	27,7	10,8
Спирт	21,5	8,4
Сидр	2,4	0,9
Прочие напитки	5,0	1,9

Примечание: составлено согласно источнику [9]

В 2019 году на рынок пива приходится 78%, или 200,5 млрд литров, при росте на 1,3%, по сравнению с 2018 годом. Рынок пива за период 2015 - 2019 годы имеет среднегодовые показатели

роста - 0,5%.

Анализ ассортиментной структуры мирового рынка (по данным Агро экспорта) пива отмечен на рисунке 1, по результатам 2019 года.

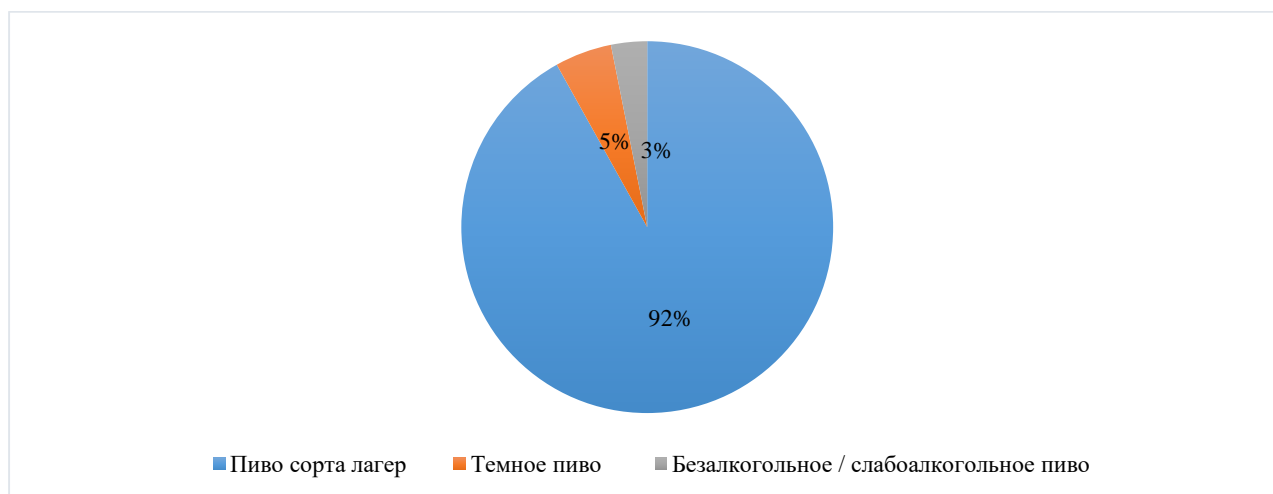


Рисунок 1 – Структура мирового рынка пива по видам, % [10]

Анализ показал, что большая доля приходится на «лагер» (молодое пиво низового брожения) – 90,9%, на долю тёмного пива приходится всего 4,9%, а на безалкогольное / слабоалкогольное пиво –

3,1% (его доля ежегодно растёт).

Маркетинговый анализ показал, что в географическом плане, основная доля производства пива приходится на Китай и США (см. рисунок 2).

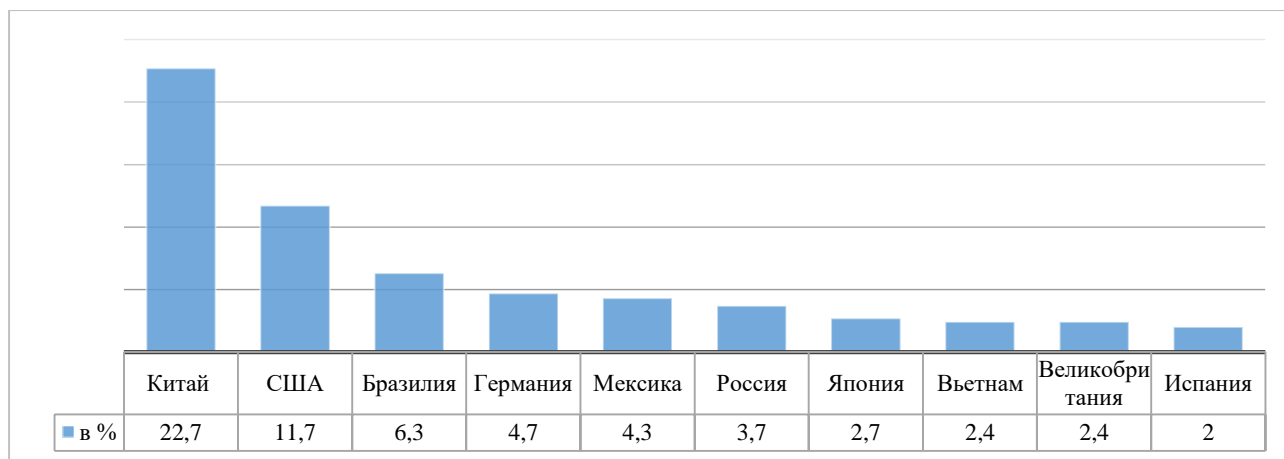


Рисунок 2 – Рынок пива в разрезе стран мира за 2019 год [10]

В Китае производится более всего - 45,4 млрд литров, в США - 23,5, в Бразилии - 12,6, в Германии - 9,4, в Мексике - 8,7, в Испании - всего 3,9 млрд. литров пива. В Казахстане производится около 600 млн литров пива в год [11]. На казахстанском рынке пива свыше 70% занимают два крупных международных производителя пива («Carlsberg Kazakhstan» и «Efes»). Работают на казахстанском рынке и небольшие компании, отнесённые к локальным («Caspian Beverage Holding», «Арасан Рудный», «Нуржанар», «Жана Роса» «Тамила/Bierhoff» и другие).

Наиболее крупные мировые пивоваренные компании отражены нами на рисунке 3.

Основными мировыми экспортёрами пива считаются такие страны, как: Мексика, на неё приходится 26,9% от экспорта пива; Нидерланды экспортировали 12,9% мирового пива; Бельгия продала за рубеж 12,5% от общего объёма пива; Германия - 8,6% и США - 5,2%.

Ввозят пиво из других стран следующие страны-импортеры: США - 35,5% или более трети от мирового импорта пива; Франция - 6,2% мирового пива; Китай - 5,0% мирового импорта пива; Великобритания - 4,0%; Италия - 3,9%.

Республика Казахстан импортирует пиво в основном из России (за 9 месяцев 2020 года - 10,6 млн литров пива) [12]. Также завозится в Казахстан пиво из стран

Европы. Экспортирует пиво Казахстан в страны ЕАЭС. Так только за 9 месяцев 2020 года, по данным Евразийской экономической комиссии, поставлено РК пива на сумму \$7,1 млн (или 11,2 млн литров), что на 40,4% больше, чем в прошлом году. Основными покупателями казахстанского пива являются Россия (94,6%) и Кыргызстан (5,4%).

Проведённый анализ предпочтения потребления пива в мире, со стороны потребителей, показал особенности структуры рынка, исходя из географического положения стран или отдельных регионов.

В Азии отдают своё предпочтение традиционно таким видам пива, как «лагер» и «IPA» (индийский «бледный» или светлый эль). При этом общий уровень потребления в азиатском регионе постоянно растёт. Современное азиатское население в то же время интересуется и новыми вкусами пива, уделяют особое внимание инновационным формам пивных напитков. В последние годы формируется в данном регионе спрос и на так называемые крафтовые сорта пива (которые производятся небольшими пивными компаниями по индивидуальным рецептам). Нужно отметить, что производство крафтового пива является отдельным новым направлением в пивной отрасли, активно развивающейся с конца XX века. Оно характеризуется разнообразными вкусами, отличными от пива, произведённого крупными игроками пивного рынка. Интерес к подобному виду

пива объясняется в азиатском регионе и тем, что молодое население азиатских стран довольно сильно испытывают влияние социальных сетей, где данное

направление сильно рекламируются и поэтому пользуются крафтовые сорта пива, предлагаемые малыми пивоварнями и пивными барами, большим спросом.

"Anheuser-Busch - InBev NV" (Бельгия), крупнейшая бельгийская пивоваренная компания, основанная в 2008 г. Доля на мировом рынке: 26,3%

"Heineken NV" (Нидерланды), крупнейшая в Нидерландах пивоваренная компания, основанная в 1864 г. Занимает второе место в мире по производству, в компании работает более 86 тыс. сотрудников. Доля на мировом рынке: 11,2%

"Carlsberg A/S" (Дания), датская пивоваренная компания, основанная в 1847 г. Производит пиво, сидры, газированные напитки. Доля на мировом рынке: 5,8%

"China Resources Holdings Co Ltd" (Китай). Многопрофильный конгломерат, базирующийся в Гонконге и имеющий основные активы в Китае, основан в 1948 г. Одно из направлений деятельности - пивоварение. Считается одним из самых узнаваемых брендов в азиатских странах. Доля на мировом рынке: 5,7%

"Molson Coors Beverage Co" (США). Американская пивоваренная компания, основанная в 2005 г., которая занимается производством пива, сидра, газированных напитков и владеет более 50 брендами. Доля на мировом рынке: 4,5%

"Tsingtao Brewery Co Ltd" (Китай), китайская пивоваренная компания, основанная в 1903 г. Является одной из крупнейших китайских компаний по производству пива и пивных напитков. Доля на мировом рынке: 4,0%

"Asahi Group Holdings Ltd" (Япония). Компания основана в 1889 г., считается крупнейшей японской компанией по производству пива и безалкогольных напитков. Доля на мировом рынке: 3,1%

"Beijing Yanjing Brewery Co Ltd" (Китай), китайская компания по производству пива и безалкогольных напитков, основанная в 1980 г. Доля на мировом рынке: 1,9%

"Kirin Holdings Co Ltd" (Япония), Японская компания по производству пива и безалкогольных напитков, основанная в 1885 г. Доля на мировом рынке: 1,4%

"San Miguel Corp" (Филиппины), Филиппинский конгломерат, основанный в 1890 г. Одно из направлений деятельности - производство спиртных напитков, пива и безалкогольных напитков. Доля на мировом рынке: 1,4%

Рисунок 3 – Основные мировые пивоваренные компании [10]

В африканских странах потребление пива также постоянно растёт. Больше всего его употребляют в странах, ориентированных на туристов и в странах неисламского мира. В отличие от Азии, в африканских странах крафтовое пиво не

получило такого большого распространения. Однако в последние годы отмечается и в этих странах тенденции к росту потребления крафтового пива. В данном регионе отмечается также расширение сетей

розничной торговли и пивных баров, что позволяет сделать данный вид иностранного пива более открытым для местных потребителей и формировать спрос на разные виды и сорта пива. Нужно отметить, что в африканских странах пользуется спросом также всё больше и больше безалкогольное пиво. При этом по-прежнему остаются наиболее востребованными традиционные сорта пива из местных продуктов: пиво из сорго и маиса, пиво с местными фруктами, а также особые виды тёмного пива или «тёмные стауты».

Относительно крафтового пива, или «craft beer». Оно переводится дословно как «ремесленное пиво». Согласно исследованиям, проведённым в социальных сетях, наиболее известными и любимыми у потребителей крафтовыми марками пива являются следующие: американское крафтовое пиво марки «Goose Island Bourbon County», производство США, крепостью 15%, имеет 10 сортов пива, многие из которых просто сложно найти даже в пивных магазинах США; американское пиво пивоварни «Rogue Double Chocolate Stout», 8,7%; крафтовое пиво «Cigar City Jai Alai» производство США, 7,5%; крафтовое пиво марки «Boon Kriek Mariage Parfait», производство Бельгия, крепость 8%. Также можно отметить и пиво других бельгийских пивоварен: «Fonteinен», «Tilquin», «Cantillon», «Oud Girardin», «Beersel» и «Boon». Выделяется пиво бельгийской пивоварни «Struise» с пивом «Orval», 6,7%; крафтовое пиво марки «BrewDog Tactical Nuclear Penguin», производство Шотландия, крепостью 32%; шотландское пиво «Abstrakt AB:13»,

11,3%; российское крафтовое пиво: «AfBrew Лоботомия», 13%; «Афанасий Портер» и «Балтика № 6»; крафтовое пиво норвежской пивоварни «Nøgne Ø» и многие другие. В Казахстане крафтовое пиво пока не производится.

Таким образом, нами установлено, что анализ маркетингового рынка пива, как и любого другого, направлен на исследование его основных показателей. Такими показателями проводимого нами анализа стали: географическое или региональное расположение; ёмкость рынка; клиентские предпочтения, которые провоцируют потребительский спрос и другие. В результате было установлено постоянное повсеместное развитие рынка пива и его ежегодный рост. Наибольшая доля приходится на молодое пиво низового брожения. Выявлено на основании проведенного анализа, что наблюдается ежегодный рост и безалкогольного пива.

В географическом плане, основная доля производства пива приходится на Китай и США. Основными мировыми экспортёрами пива считаются Мексика, Нидерланды, Бельгия, Германия и США - 5,2%. Республика Казахстан экспортирует пиво в страны ЕАЭС. Анализ предпочтения потребления пива в мире, со стороны потребителей, показал, что особенности структуры рынка зависят от географического положения стран и менталитета проживающего населения. В последние годы отмечается особый интерес к крафтовому пиву, что позволит понизить долю крупных производителей пива и увеличить долю региональных пивоварен.

Источники:

1. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб. : Питер, 2007. — 800 с.
2. Карпова С. В. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие для бакалавров / С. В. Карпова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — С. 408
3. Божук С. Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов / С. Г. Божук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 304 с.
4. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство

Юрайт, 2019. – 474 с.

5. Егоров Ю. Н. Управление маркетингом: учебник / Ю. Н. Егоров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 238 с.

6. Шевченко Д. А., Щеглов А. В., Шейнина М. А. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. Учебное пособие... - М. : 2018. – С. 257

7. Маркетинговые исследования. Составитель: Куликова А. В. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет им. Н. И. Лобачевского, 2017 – 70 с.

8. Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика : Учебник для вузов / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 570 с

9. Рогаченко Н. В. Абдразакова А. З. Маркетинговый анализ пива Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. – С. 67-68

10. Обзор пиво. Гидр продукт пиво. 20.11.20 <https://aemcx.ru/reviews/экспресс-обзор-внешней-торговли-пиво-2/>

11. Пивоваренная отрасль в Казахстане: результаты, тренды, прогнозы https://forbes.kz/finances/pivovarennaya_otrasl_v_kazahstane_rezultaty_trendyi_prognozy/

12. Анастасия Яцун. Крупнейшим импортером казахстанского пива является Россия <https://kursiv.kz/news/otraslevye-temy/2020-11/krupneyshim-importerom-kazahstanskogo-piva-yavlyayetsya-rossiya>

**АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОО «ЕРНИЯЗ-1» НА ОСНОВЕ
МОДЕЛИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНОЧНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА**

Ключевые слова: конкурентоспособность, маркетинг-менеджмент, оценка эффективности, маркетинговый подход, оценка конкурентоспособности,

Прошлый 2020 год был крайне непростым для всех отраслей бизнеса. Каждая организация, каждый предприниматель научился подстраиваться к экстремальным условиям, справляться с трудностями, в ускоренном режиме начали выходить в онлайн формат. В условиях развития рыночных отношений, активизации конкуренции возрастает значение маркетинговых аспектов управления, поэтому одна из основных задач предприятий - управление рынком.

В рамках данной задачи рассматриваются проблемы позиционирования предприятий в предпринимательской среде, увеличения занимаемой доли рынка, приращения конкурентных преимуществ, обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Решение данной задачи базируется на внедрении и эффективном использовании современного маркетингового инструментария, придающего управленческой деятельности гибкость и стратегическую маневренность [1].

Рыночно-ориентированный, или маркетинговый, подход синтезирует все принципы, свойственные классическому менеджменту, и дополняет их новыми, обусловленными требованиями рынка.

Применение принципов и методов, предлагаемых маркетинговой концепцией управления, сопровождается интеграцией маркетинговой деятельности и деятельности, осуществляемой в рамках классического менеджмента, а также созданием специфической управленческой

системы (подсистемы по отношению к более высоким иерархическим уровням), получившей название «маркетинг-менеджмент» [1, 2].

Таким образом, рыночно-ориентированный, или маркетинговый, подход к управлению предприятиями соответствует идеологии маркетинг-менеджмента, предполагающего интеграцию целей, задач, функций, методов современного менеджмента и маркетинга.

Маркетинг-менеджмент можно определить, как управление предприятиями и организациями различного профиля, ориентированное на рынок и потребителя и адаптирующее управленческие процессы к динамическим условиям рыночной среды.

Сущностью управления в маркетинговом подходе становится стремление к укреплению рыночных позиций, приращению конкурентных преимуществ, увеличение занимаемой доли и завоевание новых рынков.

Маркетинг-менеджмент базируется на двуединстве целей: во-первых, повышение эффективности производства на основе рационального использования ресурсного потенциала предприятия; во-вторых, усиление рыночных позиций. Управление предприятием достигнет целей, будет результативным при условии реализации собственного производственного потенциала и адаптации предприятия к внешним условиям, соответствующим конъюнктуре рынка.

В.В. Томилов выделяет следующие принципы, при соблюдении которых возможна интеграция функций маркетинга и менеджмента [1]:

- стратегической ориентации производственной, хозяйственной и управленческой деятельности, учитывающей в числе прочих прогнозируемые характеристики развития рынка: спроса, конкуренции, факторов внешней среды;
- комплексного подхода, обеспечивающего достижения синергетического эффекта, обусловленного действием системы «маркетинг-менеджмент»;
- первичности потребительского спроса и необходимости формирования производственных программ на основе всестороннего изучения потребностей потребителей и их платежеспособности;
- расширения составляющих ресурсного потенциала предприятия за счет включения элементов, связанных с возможностями в области освоения рынка;
- адаптивности к конкурентным процессам, реализуемой на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях;
- активного взаимодействия с бизнес-субъектами рыночной среды и расширения коммуникативной деятельности;
- конструктивного использования социальной составляющей менеджмента.

Эти принципы более полно отражают маркетинговый подход.

Автор работы считает, что одним из основных принципов является стратегическая ориентация производственной, хозяйственной и управленческой деятельности, учитывающей прогнозируемые характеристики рынка: спрос, конкуренция, факторы внешней среды.

От того, насколько четко представляет себе руководство полиграфического предприятия результаты, которых оно хочет достичь на конкретном рынке в данный момент,

зависит умение гибко реагировать на изменение ситуации на рынке, т.е. учитывать конъюнктурные колебания спроса на печатную продукцию и откликаться на развитие индустрии замещающих товаров. Для этого необходимо стратегическое управление предприятием, направленное на достижение поставленных целей, учитывающих ситуацию рыночной среды.

В условиях использования маркетингового подхода в управлении производством также важен принцип первичности потребительского спроса и необходимости формирования производственных программ на основе всестороннего изучения потребностей потребителей и их платежеспособности.

Суть данного принципа состоит в том, что в современных условиях экономического развития формирование производственной программы предприятия должно быть ориентировано, в первую очередь, на рынок потребителя, его потребности и платежеспособный спрос. Под воздействием научно-технического прогресса, при появлении на рынке новой, более качественной полиграфической продукции или ее разновидностей, возникает необходимость корректировать производственную программу, планы, переходить на выпуск новой, более конкурентоспособной, рентабельной продукции в соответствии со сложившимся спросом.

Исходя из перечисленных принципов, можно сделать вывод о том, что основой маркетингового подхода к управлению является комплексная программная деятельность, охватывающая стадии производства и сбыта продукции на основе всестороннего изучения рынка, реального и потенциального потребительского спроса с целью его удовлетворения, и максимизации прибыли.

С точки зрения маркетингового подхода к управлению организацией, управление конкуренцией и конкурентоспособностью является важнейшим методическим инструментом для эффективного менеджмента.

До начала социально-экономических преобразований вопросы, связанные с конкурентоспособностью предприятия, практически не исследовались. Поэтому методика оценки конкурентоспособности полиграфических предприятий не получила должного освещения в специальной литературе.

В условиях рыночной конкуренции всегда важно знать, насколько предлагаемый товар соответствует сложившемуся уровню и характеру общественных потребностей, что выявляется в ходе сравнения товаров-конкурентов.

Различают разные уровни конкурентоспособности: конкурентоспособность товаров (продукции, работ, услуг), конкурентоспособность хозяйствующего субъекта (предприятия, фирмы), конкурентоспособность отрасли и конкурентоспособность страны. Каждый последующий уровень базируется на основе предыдущего, но, в свою очередь, имеет свои собственные элементы и особенности и служит основой для вышестоящего уровня.

Конкурентоспособность товаров - это способность товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами [4].

Применительно к полиграфическим предприятиям следует говорить не о конкурентоспособности продукции (товаров), а о конкурентоспособности работ по изготовлению печатной продукции (книг, журналов, газет, иллюстраций и т.п.).

Конкурентоспособность работ по изготовлению печатной продукции определяется, с одной стороны, качеством печатной продукции, техническими уровнем её изготовления, с другой стороны, ценами. Кроме того, на конкурентоспособность влияет сервис, реклама, имидж предприятия, ситуация на рынке, колебание спроса.

Таким образом, конкурентоспособность продукции зависит от ряда факторов, к которым

относятся цена продукции, качество и технический уровень продукции, реклама, продвижение и сбыт продукции, поведение конкурентов. Однако основными решающими факторами повышения конкурентоспособности являются качество и цена печатной продукции.

Маркетинговые требования к продукции обуславливают целесообразность ее изготовления с учетом спроса на нее. Поэтому для оценки конкурентоспособности работ по изготовлению полиграфической продукции необходимо проанализировать запросы потребителей на нее, а также требования мировых и отечественных стандартов и лучших базовых изделий к качеству и конкурентоспособности продукции и на их основе выработать требования к исследуемой, чтобы она не уступала лучшим образцам оцениваемой продукции.

Также необходимо проанализировать потенциальные возможности полиграфического предприятия для производства такой продукции: производственные мощности, уровень квалификации кадров, ресурсы и возможности предприятия, а также конъюнктуру рынка, цены, спрос на продукцию, емкость рынка и потенциальных покупателей продукции.

Необходимо знать и политику конкурентов, проводимую по ценам, качеству и сбыту товара. После такого анализа нужно сравнить свои возможности производства и сбыта продукции и конкурентов, объективно рассмотреть свои сильные и слабые стороны по отношению к ним, а также оценить свои возможности для снижения себестоимости и цен, если появится такая необходимость.

Следует также сравнить и оценить основные характеристики своей продукции и конкурентов. После такой сравнительной оценки сильных и слабых сторон продукции делается более детальный анализ рынка и конкурентов.

Для этого следует установить:

— спрос и емкость рынка данного товара, цены;

- кто является конкурентами и какая часть рынка контролируется ими;
- кто является крупнейшими производителями аналогичной продукции;
- какой у конкурентов объем продаж, сервис;
- какие возможности имеются для внедрения НТП, обновления, модернизации продукции;
- затраты на рекламу и продвижение товаров;
- что является решающим фактором конкуренции - цены, качество, сервис, дизайн и т.п.;
- какой ценовой политики придерживаются конкуренты («низких», «высоких» цен).

Далее приступают к выбору основных параметров для оценки конкурентоспособности, для этого выбирают базовые показатели или готовые виды продукции, которые пользуются высоким спросом на внутреннем и внешнем рынке [5].

В условиях рыночной экономики, когда основу спроса и продаж составляют конкурентоспособность продукции и ориентация, главным образом, на потребителя, повышение качества является решающим фактором и основным условием развития производства.

В условиях рынка и конкуренции качество продукции предприятия определяет его имидж, способствует выходу не только на внутренний, но и на внешний рынок, является основой для получения максимальной прибыли и устойчивого финансового положения предприятия.

Качество продукции как экономическая категория тесно связано с конкретными показателями и в значительной степени формирует их, в частности: объем выпуска продукции, себестоимость, цена, прибыль, рентабельность и др. Качество продукции отражает уровень применяемых техники и технологии, организации производства и управления.

В соответствии с разработанным в полиграфической отрасли положением

качество исполнения отдельных видов работ можно оценивать путем выборочного визуального контроля отдельных экземпляров продукции и начисления баллов дефектности по бальной системе за каждое обнаруженное отклонение от установленных параметров качества.

Важно также установить, имеются ли рекламации от покупателей в связи с плохим полиграфическим исполнением продукции. Надо выяснить, принимает ли участие предприятие в конкурсах на лучшее полиграфическое исполнение, и если да, то какие награды имеет.

Оценка конкурентоспособности работ по изготовлению печатной продукции также может быть сделана на основе сравнения таких показателей, как сроки изготовления, средняя стоимость полиграфических работ за учетную единицу, например, печать 1000 листов-оттисков и т.п. Кроме того, для оценки конкурентоспособности полиграфических работ по изготовлению печатной продукции используется и такой показатель, как доля полиграфических услуг конкретного предприятия в общем объеме работ, выполняемых всеми предприятиями.

От конкурентоспособности полиграфических работ по изготовлению печатной продукции зависит конкурентоспособность предприятия в целом. Конкурентоспособность предприятия - это его способность производить конкурентоспособный товар или услугу, пользующуюся стабильным спросом.

Для анализа конкурентов на рынке рекламных услуг необходимо получить необходимую информацию об услугах, которые предлагают конкуренты. Компания ТОО «Ерняз-1» действует на рынке рекламных услуг, следовательно, необходимо изучить, кто является лидерами в данной сфере. Анализ проводился на примере города Шымкент.

На рынке в настоящее время успешно функционируют более 50 организаций. В настоящий момент, наблюдается активный рост регионального рынка рекламных услуг.

Для того, чтобы понимать, кто же из существующих рекламных агентств составляет конкуренцию кампании ТОО «Ернияз-1», рассмотрим результаты исследования рынка рекламных услуг.

Исследование рынка проводилось путем сбора информации об агентствах и оказываемых ими услугах. По результатам проведенного исследования можно проследить состав услуг, оказываемых на рынке рекламных услуг в г. Шымкент, а также выяснить какие агентства оказывают

аналогичные услуги как ТОО «Ернияз-1». Таким образом, данное исследование поможет определить конкурентов рекламного агентства ТОО «Ернияз-1» по составу деятельности.

Анализ конкурентов данного агентства представлен в таблице 1. В данной таблице приведен анализ рекламных услуг, предоставляемых основными конкурентами и их отличительные черты.

Таблица 1 – Конкуренты маркетингового агентства ТОО «Ернияз-1»

Название организации	Деятельность организации
Спектр	Производство гос. символики - герб РК, флаг РК, дизайн , полиграфия, широкоформатная печать, стендопроизводство гравировка, фрезеровка, изготовление медалей, наградных знаков сублимация, шелкография, сувенирное производство, наружная реклама, объемные буквы, картонажно переплетные работы, изготовление штампов и печатей, производство флагов, брендинг сувениров, корпоративные подарки.
Advertising, ИП	Проведение промо акций, event мероприятий, раздача листовок, адресная и безадресная раздача листовок, реклама на билбордах, призматонах, реклама на общественном автотранспорте.
Ideal group, ТОО	Изготовление объемных световых и не световых конструкций любой сложности, печать баннера и винила, резка оракала, Фрезерно-гравировальные работы, лазерная резка, изготовление стендов. Оперативная полиграфия, печать визиток, листовок, буклетов, каталогов, изготовление сувениров, сублимация.
Media Zone, ТОО	Основной деятельностью компании «Media Zone» является размещение рекламных модулей на собственных «Скроллерах». Компания располагает, более 60 «Скроллерами» заводской сборки с высоким уровнем эстетического вида, расположенных в центральных и перспективных частях города Шымкент.
Motion, АО	Структурный дизайн , дизайн веб, контекстная реклама
Voyage, ТОО	Предоставление услуг в сфере наружной визуальной рекламы
ИС Лтд, ТОО	Рекламное агентство ИС Лтд предоставляет различные ATL, BTL, TTL услуги (размещение рекламы на телевидении, радио, газетах, медиапланирование) и проводит разнообразные BTL акции, направленные на существенное увеличение объемов продаж, продвижение товара или бренда. BTL акции, разработанные и проведенные нашей командой ответственных и квалифицированных специалистов, станут залогом успеха вашей кампании.
РА АК-КАРА, ТОО	Рекламные агентства полного цикла, широкоформатная печать, дизайн рекламы, изготовление рекламных конструкций, размещение наружной рекламы

ReklamART, ТОО	Предоставляет спектр услуг: широкоформатная печать, стеллы, лайтбоксы, объемные световые буквы, печать на холсте, стенды, таблички, вывески, монтажные работы
Шамсат, ТОО	Рекламные агентства полного цикла, полиграфические услуги, оперативная полиграфия, дизайн рекламы, размещение наружной рекламы
Первое рекламное объединение, ТОО	Дизайн рекламы, полиграфические услуги, оперативная полиграфия, послепечатная обработка, предпечатная подготовка, широкоформатная печать, PR / связи с общественностью, маркетинговые / социологические исследования, размещение рекламы в интернете, разработка / поддержка / продвижение web-сайтов, лазерная резка неметаллов, услуги гравировки

Для выявления конкурентов рекламного агентства ТОО «Ернияз-1», которые предлагают тот же спектр услуг, использовался метод экспертных оценок. Выбор эксперта осуществлялся на основании репутации эксперта, а так же имеющегося у него опыта и стажа работы в области рекламных услуг.

По результатам таблицы можно отметить, что основными конкурентами компании ТОО «Ернияз-1» являются:

- Спектр;
- Первое рекламное объединение;
- Шамсат.

В таблице приведена маркетинговая оценка конкурентных сил по методу Портера [8]. Исходя из проведённого анализа можно сделать вывод о том, что на рынке рекламных агентств на сегодняшний день наблюдается высокая конкуренция.

Таблица 2 – Конкурентные силы Портера

Сила Портера	Описание	Сила давления
Давление конкурентов внутри отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентная борьба, «прогнать» не можем ни мы их, ни они нас 2. Давление есть, но серьезных угроз пока нет 	Высокое
Угроза появления новых конкурентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательство ужесточает барьеры входа на рынок (для печати символики РК необходимо разрешение). 2. Эксперты отмечают тенденцию к выходу с рынка мелких игроков, укрупнению более сильных, что представляет угрозу для рассматриваемой компании. 3. Все больше компаний прибегают к диверсификации, предлагая смежные с онлайн услугой. 4. Компания не может воспрепятствовать выходу на рынок новых потенциальных конкурентов 5. Снижение издержек предполагает эффект масштаба, что является защитой от прихода новых конкурентов 	Значительная

Угроза появления товаров-заменителей	<p>1. На данный момент рекламодатели предпочитают полностью онлайн формат. Далеко не все предприниматели готовы поддерживать оффлайн формат, в первую очередь, ввиду высоких издержек.</p> <p>2. Спрос клиента может переключиться с оффлайн на другие рекламные каналы.</p>	Высокая
Конкурентное давление покупателей	<p>1. Каждый клиент требует индивидуального подхода, результатом которого будет подбор комплекса рекламных продуктов и услуг.</p> <p>2. Возрастает спрос на более масштабные, качественные услуги, что заставляет осваивать смежные рынки, использовать новейшие технологии.</p> <p>3. Поскольку затраты на маркетинга и рекламу являются основной частью издержек клиентов, клиенты ищут наиболее эффективные средства рекламы и торгуются особенно упорно</p>	Высокое
Конкурентное давление поставщиков	<p>1. Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет</p>	Незначительная

Анализ конкурентных сил показал, что в данной отрасли по ряду сегментов присутствует довольно жесткая конкуренция, также отмечена тенденция к укрупнению более сильных игроков рынка. При сохранении данной тенденции и без того высокая конкуренция на рынке будет только возрастать. Этому способствует и увеличивающееся давление покупателей, предоставляющих спрос на более эффективные и малобюджетные услуги.

Источники:

1. Менеджмент. Учеб. / Под ред. В.В. Томилова. М.: Юрайт-издат, 2003. 591 с
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 2006. 816 с.
3. 89. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 600 с.
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 1997. 496 с.
5. Шевченко Д.К., Груздев В.В. Организация и управление качеством: Моногр. Владивосток: Дальрыбвтуз, 1998. 221 с.
6. 52. Никольская Э.В. Оценка конкурентоспособности полиграфических предприятий // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. № 1. 2003 .С. 22- 28.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина БизнесБукс, 2006. - 454 с.

РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МАРКЕТИНГЕ

Ключевые слова: лояльность, потребитель, услуга, программа, маркетинг, конкурентоспособность.

Сегодня маркетинговые технологии по созданию и использованию программ лояльности потребителей услуг являются одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности предприятия. Следует отметить, что все программы, предлагаемые и внедряемые маркетологами на предприятиях Казахстана для своих клиентов считать эффективными нельзя, так они заимствованы в основном из-за рубежа. Для внедрения их в Казахстане имеются следующие недостатки: необходимо правильно использовать их в зависимости от отрасли применения, усилить учет по профилю покупок потребителей, а также в достаточной форме собрать данные о потребителях. В большинстве случаев, применяемые в работе маркетологами бонусные программы, программы скидок и купонов являются неполными, так как не все зарегистрированные абоненты реально используют их на практике. В связи с этим исследование программ лояльности потребителей услуг остается весьма актуальным.

В Казахстане, как и во всем мире в связи с пандемией сложилась неблагоприятная экономическая ситуация, которая отразилась на всех отраслях экономики, в том числе и в сфере почтовых услуг.

По мнению Райхельд Ф.Ф. известного американского исследователя, бизнес-стратега, основоположника

множества работ о маркетинге лояльности, наиболее чувствительными к эффекту лояльности относятся те сферы деятельности, которые постоянно требуют очень высокого интеллекта и профессионализма [1].

Одним из необходимых условий формирования лояльности, как главного гаранта долгосрочных взаимоотношений между предприятиями и потребителями является потребительская удовлетворенность. Социолог Коупленд отмечает, что потребитель, который лоялен к бренду, это индивидум, приобретающий ваш бренд в 100% случаев [2]. Данное определение является не полным, оно не рассматривает полноту поведенческой характеристики лояльных потребителей, а также самой истинной причины совершения покупки. Ученый Аакер Д. считает, что лояльность является мерой приверженности покупателя к бренду [3, с. 115].

Изучив различные определения категории лояльности зарубежных ученых исследователей, можно отметить, что применительно к сфере услуг лояльным потребителем является тот, кто постоянно пользуется услугами этого предприятия и не меняет провайдера. Сказать, что существует единый понятийный аппарат касательно лояльности нельзя, так как наблюдается полная разобщенность методологий исследования (табл. 1).

Таблица 1 – Разновидности определения «потребительская лояльность»

№	Год		
1.	1923	Лояльный покупатель является человек, который приобретает ваш бренд в 100 % случаях	Джакоби Дж., Честнат Р. [4] (Jacoby, Chestnut, 1978)
2.	1973	Намерение вновь совершить покупку конкретного бренда, не рассматривая покупку другого доступного бренда	Ньюман Дж. [5] (Newman, Werbel, 1973)
3.	1985	Предпочтение определенной марки при приобретении товара	Буш П., Хьюстон М. [6] (Busch, Houston, 1985)
4.	1991	Степень привязанности покупателя к бренду	Аакер Д.А. [7] (Aaker, 1991)
5.	1994	Функция отношения, возникающего в поведении	Дик А., Басу К. [8] (Dick, Basu, 1994)
6.	2000	Устойчивая реакция поведения потребителей по отношению к определенному бренду, которая возникает в результате психоло-гического процесса оценки	Хофмеер Дж., Райс Б. [9] (Hofmeyr, Rice, 2000)
7.	Наст. время	Относится все, что располагает потребителя к совершению повторной покупки определенного товара, услуги или бренда или последующего посещения конкретного предприятия, магазина или веб-сайта	The Global Loyalty [10]
8.	Наст. время	Лояльность клиентов это степень вероятности повторения бизнеса с компанией или брендом. Это следствие удовлетворённости потребителей, положительного опыта клиентов и общей стоимости товаров или услуг, полученные от совершения сделки	Multi-Channel Marketing Platform «SendPulse» [11]
Примечание: составлено на основании источников [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]			

Определение «лояльность» характеризуется переходящим от более жесткой трактовки, подразумевающей, что индивидум покупает продукт конкретного бренда в 100 % случаев, к более эмоциональной и чувственной категории, показывающей расположение к бренду. Изначально выделяется поведенческий компонент лояльности при рассмотрении подходов данного определения [12, 13, 14]. Данный подход основан на действиях потребителей, на долгосрочных взаимоотношениях между предприятиями и потребителями. При осуществлении

оценки концепции необходимо учитывать такие показатели как: частота покупок; величина затрат на определенный продукт; чувствительность к аналогичным продуктам других брендов и т.п. Таким образом, поведенческий аспект лояльности как видно, будет с легкостью узнаваться и оцениваться методами наблюдения за предшествующей покупательской активностью, а также будет выявляться в финансовых отчетностях предприятий. В данном подходе имеется также недостаток, который заключается в том, что очередное приобретение услуги будет случайным или

будет учитываться ее удобство. Этот подход предполагает результат поведения, а не указывает причины из-за которых потребитель становится лояльным [14].

Американский ученый Рейчелд Ф.Ф. приводит следующие факторы, которые подтверждают высокую прибыльность от лояльных потребителей в сравнении с совершенно новыми. Лояльные клиенты:

- долгосрочные отношения с компанией;
- приобретают большое количество продукции (так называемая доля кошелька);
- дешевое обслуживание, так как процедура сервиса довольно таки ясна и знакома;
- в меньшей степени чувствительны к цене;
- предоставляют устные советы[1].

Программа лояльности - процесс мотивации и поощрений регулярных потребителей. Побуждает потребителей у приобретению большого количества товара, возвращаться вновь, всегда узнавать новости компании советовать ее своим знакомым [15].

Программа лояльности — это система поощрения потребителей. Существует множество таких программ, которые имеют общую цель — удержать старых клиентов и привлечь новых. Программа лояльности означает хорошее отношение к клиенту в виде скидок и символических подарков.

Программа лояльности необходима для получения устойчивой прибыли за счет повторных и дополнительных покупок товаров или услуг потребителей.

Каждое предприятие разрабатывает собственную программу лояльности, которая исходит из ее бюджета. Рассмотрим основные виды программ лояльности потребителей:

Потребительскую лояльность нужно рассматривать, как приверженность потребителей к компании, бренду, товару, а также невосприимчивость к цене товара, отвержение альтернативы. Потребительская лояльность классифицируется на поведенческую и воспринимаемую. Для оценки

1) дисконтная, при которой устанавливается фиксированный процент скидки на покупку;

2) накопительная, подразумевает получение баллов за приобретаемые покупки, либо оплату данных покупок баллами);

3) кешбэк, предполагает возврат потребителям части денег при покупке в виде бонусов;

4) кобрендинговая модель, при которой одна программа лояльности распространяется на несколько различных по виду деятельности предприятий);

5) закрытый клуб, подразумевает формирование сообществ вокруг продукта предприятия);

6) благотворительные программы лояльности, в данном случае часть денег от продаж перечисляется в благотворительные фонды) [16].

Далее рассмотрим основные этапы разработки и внедрения программы лояльности потребителей на предприятиях (рис. 1).

Исходя из опыта, использование данных программ лояльности потребителей в рамках концепции маркетинга позволяет обеспечивать предприятиям множество конкурентных преимуществ. При существующей большой конкуренции, когда рынок товаров и услуг довольно таки перенасыщен рекламной деятельностью предприятий, привлечение совершенно новых клиентов и удержание имеющихся потребителей является очень дорогим действием, при этом формирование их лояльности становится очень актуальным, и соответственно возможность разрабатывать и внедрять новые программы лояльности помогает им в решении данной проблемы.

поведенческой лояльности используют показатели частоты и размера покупок, количество совокупных продаж, степень чувствительности потребителя на постоянно меняющиеся цены, а также ассортимент товара предприятий. Оценить воспринимаемую лояльность можно при

помощи проведения исследований в форме опроса потребителей.



Рисунок 1. Основные этапы разработки и внедрения программы лояльности
Примечание: составлено на основании источников [17]

При изучении результатов которых определяется степень осведомленности и удовлетворенности потребителей, а также причины их неудовлетворенности. Используя индексы потребительской удовлетворенности и лояльности можно будет соизмерить степень удовлетворенности и лояльности в количественном выражении. Для успешной деятельности и развития предприятия нужно проводить работы по разработке и внедрению программы лояльности.

Изучение данного направления исследования привело нас к выводу о том, что основным фактором, в определении успеха предприятия, выступает его способность понимания системы предпочтения клиента, с целью повышения уровня его лояльности.

Резюмируя вышесказанное, лояльность это интегральный, комплексный феномен потребительского поведения, который основан на сочетании рациональной и эмоциональной компоненты, а также определение конкретного типа отношения клиента к организации и реализуемым ею продуктам и услугам.

Направленная и регулярная деятельность по управлению лояльности потребителей позволит предприятиям снизить убывание клиентов, отчасти привлечь новых клиентов и повысить лояльность существующих. Все вышеизложенное положительно отразится на прибыльности доходной составляющей и позволит обеспечить конкурентное преимущество предприятия на рынке товаров и услуг.

Источники:

1. Райхельд Фредерик Ф., Тил Томас. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Вильямс, 2005. - 384 с.: ил. - ISBN 5-8459-0850-7.
2. Широченская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - №2. - С. 36–45.
3. Аакер Д. Создание сильных брендов. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. - 440 с.
4. Jacoby J. Brand Loyalty: Measurement and Management / J. Jacoby, R. Chestnut - New York: Wiley, 1978. – p.234.
5. Newman, J., Werbel, R. Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances / J. Newman, R. Werbel // Journal of Marketing Research. – 1973. №10. – P.401-425.
6. Busch P., Houston M. Marketing strategic foundations / P. Busch, M. Houston // Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1985. – 235 p.
7. Aaker, D. Managing Brand Equity / D. Aaker // The Free Press - 1991. – 322p.
8. Dick, A. Basu, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework / A.Dick, K.Basy // Journal of the Academy of Marketing Science. -1994. Vol. 22 №. 2 – P.103-117.
9. Hofmeyr, J. Commitment-Led Marketing / J. Hofmeyr, B. Rice. // John Wiley and Sons. – 2000. – 298 p.
10. Официальный сайт The Global Loyalty. Электронный ресурс. - Режим доступа: <https://globalloyalty.com/> Дата обращения 16.04.2020
11. Официальный сайт Multi-Channel Marketing Platform «SendPulse». Электронный ресурс. - Режим доступа: <https://sendpulse.com/support/glossary/customer-loyalty>. Дата обращения 16.04.2020
12. Аренков И.А., Аракелова И.В., Качалов Д.Л. От традиционной лояльности к управлению потребителем опытом и цифровым моделям// РИСК, 2018, № 4, С. 187-192.
13. Cunningham, R. M. Brand loyalty-what, where, how much? / R. M. Cunningham // Harvard Business Review. 1956. №34. – P. 118.
14. Очковская М.С. Маркетинг: новые тенденции и перспективы: Учебное пособие / М. С. Очковская, М. А. Рыбалко / М.: МАКС Пресс, 2012. С. 128.
15. Программы лояльности: что это такое, какие есть виды, их плюсы и минусы <https://boomerangme.cards/tpost/556r3as351-programmi-loyalnosti-chto-eto-takoe-kaki>
16. Программы лояльности: виды и польза. <https://vc.ru/marketing/179133-programmy-loyalnosti-vidy-i-polza>
17. Этапы разработки и внедрения программы лояльности. https://www.i-actions.ru/etapy_razrabotki_i_vnedrenya_programmy_loyalnosti.html

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: стратегия, продажи, страховая компания, структура, общая стратегия Портера, пять сил Портера, SWOT анализ.

Аннотация. Данная статья посвящена системе совершенствования стратегии развития продаж в страховой компании. Цель исследования – совершенствование стратегии развития в Управлении прямых продаж, являющейся продающим подразделением головного офиса АО «Нефтяная страховая компания», а именно развитие системы корпоративных продаж, максимально учитывающих ресурсы компании, учитывая особенности деятельности корпоративных клиентов. Методологическую основу исследования составляют труды известных специалистов, ученых и практиков в области стратегии, маркетинга и бизнеса: общая стратегия Портера, пять сил конкуренции и выявления конкурентных преимуществ по М. Портеру, SWOT-анализа по К. Эндрюсу. Автор подробно описывает то, что анализ видов и характеристик стратегии компании, анализ поведения клиентов и выявления процессов по совершенствованию развития стратегии продаж вносят вклад в определение совершенствование стратегии развития АО «Нефтяная страховая компания». Определение стратегического направления компании и путей его развития, позволит расширить возможности развития стратегии и остальных филиалов, включая Управление прямых продаж, что позволит увеличить как показатели продаж продающих подразделений, так и эффективность деятельности всей компании.

Введение

Главным образом, стоит отметить основной и концептуальный, то есть общий смысл страхования, которым является экономические отношения, обеспечивающие защиту интересов бизнеса и физических лиц, в виде страхового покрытия рискам от разных опасностей [1].

Страхование в узком смысле представляет собой отношения (между страхователем и страховщиком) по защите имущественных интересов физических и юридических лиц (страхователей) при наступлении определённых событий (страховых случаев) за счёт денежных фондов (страховых фондов), формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховой премии) [2].

Отсутствия доверия со стороны физических лиц к страхованию являлось

обычным явлением, что соответствует процессу развития и становления страховой сферы в стране на начальном этапе. Данное недоверие и сейчас имеется у ряда людей. Постоянное совершенствование законодательной базы в отношении страхования и регулирование страховых случаев, в отношении участников страхового рынка, развитие конкурентных преимуществ среди страховых компаний, обучение и интеграция зарубежного опыта повышают страховую грамотность и вводит культуру добровольных видов страхования в население [3].

При формировании ценообразования учитывались средний доход населения, реальный прожиточный минимум, чтобы доля средств на страхование не становилось для населения трудной финансовой ношей. Исходя из

стоимости страховых услуг, и формировались соответствующие условия страхования, включая покрываемые страховым полисом риски, то есть ответственность страховой компании перед своим клиентом, и исключения из страховых случаев, то есть то, что остается в ответственности самого клиента. Данное положение дел является объективным, учитывая как экономическую ситуацию страны, так и мировой опыт формирования и развития страховой отрасли и культуры в целом.

Виды страхования физических лиц.

Автострахование:

На страховом рынке Казахстана, в отношении страхования автомобильного транспорта имеются два основных, более популярных вида страхования:

- Обязательное страхование гражданской-правовой ответственности владельцев транспортных средств (далее – ОС ГПО ВТС);

- Добровольное страхование автомобильных и прочих транспортных средств (далее – КАСКО).

За 2020 год, весь страховой рынок Казахстана собрал страховые премии на сумму 339 миллиардов тенге, из которых 24% (более 81 миллиардов тенге) составляет сбор по ОС ГПО ВТС [4]. Учитывая наличие крупных местных и иностранных компаний, государственных организаций, которые имеют многомиллиардные имущественные активы, приобретают страхование имущества, доля ОС ГПО ВТС очень высокая. Для сравнения, за 2020 год в России доля ОС ГПО ВТС (ОСАГО) составляет 14%, при сборе страховых премии по данному виду в размере 1,28 триллионов тенге (220 млрд рублей) [5].

Доля КАСКО составляет 8,3% (28 млрд. тенге) от общего сбора всех страховых премии по РК за 2020 год. В России данный показатель равен 11% (чуть более 1 трлн. тенге или 175,5 млрд. рублей).

На текущий момент внесены ряд изменений в законодательство Республики Казахстан, корректирующие отношение сторон по обязательному страхованию

гражданско-правовой ответственности владельцев транспортных средств, и улучшающий условия данного вида страхования для клиентов страховых компаний. Решение о принятии улучшающих условий для клиентов, без пересмотра стоимости данных страховых полисов, также обоснован со стороны государственных органов, так как с их стороны был проведен анализ убыточности данного вида, которые показывают положительную статистику в сторону страховых компаний. То есть, при сборе премии 81 млрд. тенге, против осуществленных страховых выплат в размере 29 млрд. тенге, коэффициент убыточности составляет 36%. Тем самым, большой процент рентабельности страховых компаний, который составляет 64% дохода страховых компаний, должен выдержать большую нагрузку на убыточность. Данный вид обязательного страхования ответственности автовладельцев является одним из единственных, который приобретают физические лица для себя.

Страхование имущества:

Страховой портфель физического лица может быть расширен за счет добровольного страхования залогового имущества. Данный вид страхования является обязательным по требованию банка, который принимает имущество в качестве залогового обеспечения займа.

Страхование жизни:

Страхование жизни физического лица чаще всего ограничивается страхованием жизни выезжающих лиц за рубеж. В данном случае, вид становится обязательным по требованиям стран, принимающих на своей территории туристов.

Раньше был вид добровольного страхования от несчастных случаев, которое обязывал страховать банк, перед выдачей займа. Так как в случае смерти или нетрудоспособности заемщика, то есть его невозможности получения дохода, возникал риск невозврата займа, и в этом случае заем возвращала в банк страховая компания. Но принятая законом о банках и банковской деятельности норма, убрала

данное условие и банки не имели право требовать наличие такого вида страхования. В конкурентной борьбе среди банков второго уровня, все банки отказались от данного вида вообще, чтобы снизить финансовую нагрузку на своих клиентов, и предоставлять клиентам более выгодные условия кредитования.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать следующий вывод, что в Казахстане не популярны добровольные виды страхования среди физических лиц.

Показатели продаж по видам страхования за 2020 год (в тыс.тг.):

Таблица 1 – Страховые премии по отраслям и классам страхования [6]

Отрасль страхования	Класс страхования	Страховая премия	Доля
Добровольное	имущества	118 005 117	34,8%
Обязательное	ОГПО владельцев трансп.ср-в	81 092 540	23,9%
Добровольное	страхование на случай болезни	30 602 724	9,0%
Добровольное	автотранспорта	28 235 305	8,3%
Добровольное	от прочих финан-х убытков	19 096 038	5,6%
Добровольное	гражданско-правовой ответственности	16 863 449	5,0%
Добровольное	страхование от несчастных случаев	7 512 074	2,2%
Добровольное	грузов	7 049 178	2,1%
Добровольное	воздушный транспорт	6 051 889	1,8%
Добровольное	профессиональной ответственности	5 756 877	1,7%
Добровольное	займов	3 380 402	1,0%
Добровольное	водный транспорта	2 776 368	0,8%
Обязательное	ГПО перевозчика перед пассажирами	2 241 911	0,7%
Добровольное	ГПО влад. Возд.транспорта	1 830 896	0,5%
Обязательное	экологическое страхование	1 674 788	0,5%
Добровольное	выезжающие за рубеж	1 557 124	0,5%
Обязательное	страхование туриста	1 252 163	0,4%
Добровольное	ж/д транспорта	1 206 588	0,4%
Добровольное	космических объектов	1 055 114	0,3%
Добровольное	ГПО влад. Автотранспорта	773 108	0,2%
Добровольное	ГПО влад. Водн.транспорта	760 166	0,2%
Добровольное	страхование убытков фин.организаций	758 853	0,2%
Обязательное	ГПО владельцев опасных объектов	623 679	0,2%
Добровольное	титульное страхование	416 566	0,1%
Добровольное	ГПО влад. космических объектов	68 488	0,0%
Обязательное	ГПО ч/н	54 236	0,0%
Добровольное	судебных расходов	52 180	0,0%
Обязательное	ГПО аудиторских организаций	38 617	0,0%
Итого		339 229 314	100,0%

Тем самым, мы видим, что доля добровольных видов составляет 75%, против 25% доли обязательных видов страхования.

Внутри обязательных видов страхования доля обязательного

страхования автовладельцев составляет 93% от общих сборов по обязательным видам страхования.

Из чего же состоит доля добровольных видов страхования, если

оно занимает преобладающую долю в 75% от общей суммы страхового портфеля Казахстана. Это страхование корпоративных клиентов, то есть страхование юридических лиц, что в сумме составляет более 210 миллиардов тенге. В данной арифметике если обобщить, можно сказать что действует закон Парето. Основная доля собираемых премии оплачиваются крупными компаниями Казахстана. Малый и средний бизнес, в целях развития собственного предприятия, приобретают лишь самые необходимые или обязательные виды страхования, стараясь не выделять больших средств на страхование.

На рынке Казахстана в 2020 году, в отрасли общего страхования работают 19 страховых компаний, многие из которых являются дочерними организациями крупных бизнес групп. Это верное решение для собственников крупного бизнеса, так как они концентрируют денежные средства внутри группы, оплачивая страховые премии своим же страховым компаниям. При этом, они развивают как свою основную бизнес отрасль, так же занимаются развитием страховой компании, чтобы формировать внутри страховой компании резервный фонд, который сможем обеспечить страховое покрытие и будет иметь достаточный резервный фонд, чтобы выплатить компенсацию в случае наступления страховых случаев у компании группы. Ниже рассмотрим структуры страховых компаний.

По состоянию на 1 ноября 2020 года, на рынке страхования осуществляют свою деятельность 28 (двадцать восемь) страховых компании, из которых 19 компании общего страхования и 9 компании по страхованию жизни [7]. Важно отметить, что страховая компания АО "Экспортная страховая компания "KazakhExport" имеет узкую направленность, и занимается обеспечением страховой защиты только экспортной продукции. Также можно предположить возможное объединение страховых компаний АО "СК "Коммекс - Өмір" и АО "СК "Сентрас Иншуранс" входящие в состав холдинга Centras Group, принадлежащий Эльдару Абдразакову. Данное объединение не является достоверной информацией, а является предположением участников страхового рынка. АО "Зерновая страховая компания" находится на стадии добровольной ликвидации. Тем самым, количество активных участников рынка общего страхования в Казахстане составляет 16 компании. На текущий момент также не будем учитывать еще одну недостоверную информацию, по которой у страховой компании АО "СК "Jysan Garant" есть намерение о выкупе страховой компании АО "СК "НОМАД Иншуранс". Если данное поглощение или объединение двух крупных компаний осуществиться, ориентированных как на розничный, так и на корпоративный бизнес, с большим портфелем клиентов, будет определенное значимое влияние на страховой рынок Казахстана.

Таблица 2 – Сведения по страховым (перестраховочным) организациям [8]

Список страховых компаний РК

№	Страховые компаний (по состоянию на 01.11.2020 г.)	Сведения о группе компании и акционерах	Активы
1	АО "СК "Евразия"	Eurasian Resources Group (ERG), Алиджан Ибрагимов	306 125 416
2	АО "КСЖ "Nomad Life"	КСЖ	205 962 522
3	АО "ДК Народн.Банка Каз-на по страхованию жизни "Халык-Life"	КСЖ	191 226 043

4	АО "Дочерняя организация Народного Банка Казахстана "Страховая компания "Халык"	АО "Халык Банк", Тимур Кулибаев	139 739 182
5	АО "Экспортная страховая компания "KazakhExport"	АО "НУХ "Байтерек" (страхование экспортных рисков)	119 600 938
6	АО "СК "Виктория"	АО "Нурбанк", Рашид Сарсенов	96 726 604
7	АО "КСЖ"Standard Life"	КСЖ	41 438 029
8	АО "КСЖ "ГАК"*	КСЖ	38 671 920
9	АО "СК "НОМАД Иншуранс"	Sunkar Resources/Sun Avenue Partners Corporation, Алмас Мынбаев	33 314 415
10	АО "КСЖ "Freedom Finance Life"	КСЖ	29 641 218
11	АО "КСЖ "Евразия"	КСЖ	28 365 444
12	АО "СК "Казахмыс"	ТОО «Корпорация «Казахмыс», Владимир Ким	27 655 739
13	АО "СК "Коммеск - Өмір"	группа Centras, Ельдар Абдразаков	25 600 669
14	АО "СК "Jysan Garant"	АО «First Heartland Jysan Bank» / АО "АТФБанк", АОО «Назарбаев Университета»	21 449 211
15	АО "Нефтяная страховая компания"	Альжанова Дана, Альжанов Тлек	20 199 316
16	АО "СК "Freedom Finance Insurance"	Freedom Finance, Турлов Тимур	18 920 301
17	АО Компания по Страхованию Жизни "Европейская Страховая Компания"	КСЖ	18 633 646
18	АО "СК "Сентрас Иншуранс"	группа Centras, Ельдар Абдразаков	16 618 655
19	АО "КСЖ "КМ Life"	КСЖ	14 744 204
20	АО "СК "Лондон-Алматы"	ТОО "Dostyk Leasing", Темирхан Сулейменов (АО «Баян Сулу», Баймуратов Ерлан)	14 624 288
21	АО "КК ЗиМС "ИНТЕРТИЧ"	Мед.страхование	10 214 460
22	АО "СК "Amanat"	АО «Инвестиционный дом «Fincraft», Ракишев Кенес	9 973 475
23	АО Страховая компания "Basel"	АО "Kaspi Bank", Вячеслав Ким, Михаил Ломтадзе, Baring Vostok Funds и Goldman Sachs	9 805 342
24	АО "СК "АСКО"	СК Москва-Аско-Холдинг, Совет народных депутатов г.Караганды	6 989 557

25	АО "СК "Sinoasia B&R" (Синоазия БиЭндАр)	Sinoasia Alliance Investment Group Limited (Гонконг)	5 408 211
26	АО "КСЖ "Сентрас Коммекс Life"	КСЖ	4 365 238
27	АО "СК "ТрансОйл"	Сафина Мадина (отец Сафин Мурат, АО «Атыраумунайгазгеология» и АО "Каспий Нефть)	3 406 323
28	АО "Зерновая страховая компания"	Процедура банкротства. ТОО «Холдинг «Алиби» и ТОО «Корпорация АПК-Инвест», Нурлан Тлеубаев	401 934

**ренкинг страховых компании составлен по размеру активов компании.*

**КСЖ – компания по страхованию жизни, имеет отдельную лицензию на страхования и не имеют право заниматься деятельностью общего страхования.*

Если рассмотреть портфель основных видов занимает из общей доли добровольных видов страхования, пять продаж 84%.

Таблица 3 – Доли по основным видам страхования

Виды добровольного страхования	Страховые премии (в тыс.тг.)	Доля в %
страхование на случай болезни	28 083 223	13%
а/тр-т	22 930 677	11%
имущества	95 965 026	46%
гражданско-правовой ответственности	13 303 268	6%
от прочих финан-х убытков	16 679 057	8%
Иные 16 видов добровольного страхования	33 792 414	16%

Из таблицы №3 мы видим, что основным видом является страхования имущества, из которых 54 миллиарда (56% доли от общих сборов по имуществу) собирает внучатая компания Eurasian Resources Group (ERG) [9], страховая компания АО «СК «Евразия» (при этом, доля страхования имущества в собственном портфеле АО «СК «Евразия» составляет 62% от всех его продаж) и 26 миллиардов (27% доли от общих сборов по имуществу) собирает дочерняя компания АО «Халык Банк» группы Халык, страховая компания АО «СК «Халык» [10]. На долю этих двух страховых компании приходится 83% доли от общего объема страхования имущества всего Казахстана. Остальные 17% делят между собой оставшиеся 17 страховых компании.

Ситуация по остальным видам в определенной мере складывается похожим образом. Доля основных продаж приходится из материнских компании, либо из одного налаженного бизнес канала, к примеру, по добровольным видам страхования автотранспорта высокие доли имеют страховые компании, являющиеся дочерними организациями банков второго уровня, занимающиеся автокредитованием, такие как АО «СК «Халык», АО «СК «Евразия», АО Страховая компания «Basel». Реальный рынок для свободных конкурентных отношении среди страховых компании является пока узким, и имеет достаточно позитивный прогноз для его дальнейшего развития. Многие страховые компании стремятся к развитию добровольных видов

для физических лиц. Занимаются развитием и обучением менеджеров по продажам, улучшают сервис обслуживания и упрощают и ускоряют процедуры выплат при страховых случаях. Одним из основных видов страхования, для развития, сейчас является добровольное страхование автотранспорта, называемое КАСКО. Развитие профессиональных, квалифицированных менеджеров по продажам, и портфель клиентов, состоящих из многих лояльных физических лиц, то есть диверсифицированный портфель, будет являться более устойчивым, чем наличие одного или нескольких крупных клиентов, потеря которых будет означать снижение продаж более чем на 50%. Такие снижение, при обязательных формируемых резервов и обязательств, и средней рентабельности (прибыльности) страховой компании на уровне от 10 до 20%, сильно скажется на финансовых показателях страховой компании.

Текущий страховой рынок состоит в основном из аффилированных с крупными финансовыми холдингами компаниями, которые образованы для сохранения денег группы внутри своей системы. При такой ситуации, разработка стратегии развития корпоративных продаж является сложной задачей, так как все крупные проекты заведомо распределены между соответствующими страховыми компаниями, клиенты в сфере МСБ исключают статью бюджета на страхование.

Действующей стратегией АО «НСК» являлось диферсификация продаж, с удержанием доли добровольных и обязательных видов на уровнях 50/50, а также доли клиентов, на уровне 60/40 (60% клиентов юридических лиц, 40% клиентов физических лиц).

Период пандемии, который начался с марта 2020 года, внес соответствующие корректировки в действующую стратегию компании, когда многие юридические лица малого и среднего бизнеса, сократили или совсем обнулили свой бюджет на страхование. В действующую стратегию были внесены такие изменения как:

1. Увеличение численности профессиональных и квалифицированных страховых агентов, ориентированных на продажи добровольных видов страхования для физических лиц;

2. Улучшение продуктов добровольных видов страхования для физических лиц;

3. Автоматизация бизнес процессов, и переход на онлайн платформы для создания удобства и мобильности работы страховых агентов.

Тем самым, АО «НСК» имеет подход к развитию продаж по методу «Дифференциации» общих стратегии Портера [11]. Дифференциация предполагает, что ваши продукты или услуги будут отличаться от продуктов или услуг ваших конкурентов и быть более привлекательными. То, как вы это делаете, зависит от конкретной отрасли и самих продуктов и услуг, но обычно включает функции, функциональность, надежность, поддержку, а также имидж бренда, который ценят ваши клиенты.

Для успеха стратегии дифференциации организациям необходимо:

Хорошие исследования, разработки и инновации.

Возможность предоставлять высококачественные продукты или услуги.

Эффективные продажи и маркетинг, чтобы рынок понимал преимущества дифференцированных предложений.

Как мы пришли к выбору данной стратегии? Чтобы сделать выбор, выполните следующие действия.

Шаг 1: Для каждой общей стратегии проведите SWOT-анализ о ваших сильных и слабых сторонах, а также о возможностях и угрозах, с которыми вы столкнетесь, если примете эту стратегию.

Шаг 2: Используйте анализ пяти сил чтобы понять природу отрасли, в которой вы работаете. Пять сил Портера - это модель бизнес-анализа, которая помогает объяснить, почему различные отрасли могут поддерживать разные уровни прибыльности. Модель была опубликована в книге Майкла Портера

«Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов» в 1980 году.

Шаг 3: Сравните SWOT-анализ жизнеспособных стратегических вариантов с результатами вашего анализа «Пяти сил». Для каждого стратегического варианта спросите себя, как вы могли бы использовать эту стратегию, чтобы:

Уменьшайте влияние поставщика или управляйте им.

Уменьшайте или управляйте властью покупателя / клиента.

Выйди на вершину конкурентного соперничества.

Уменьшите или устраните угрозу замены.

Уменьшите или устраните угрозу нового входа.

Выберите общую стратегию, которая дает вам самый сильный набор вариантов [12].

Чтобы придерживается стратегии дифференциации, необходимо улучшить обслуживание клиентов. Картирование клиентского опыта может здесь помочь. Необходимо способствовать формированию в команде культуры постоянного совершенствования и инноваций.

Источники:

1. Скрябин С.В. Общие положения о страховании в Республике Казахстан: некоторые теоретические и практические проблемы / Журнал Зангер. № 9. 2012. С. 81-88
2. Указ Президента Республики Казахстан, имеющий силу Закона от 3 октября 1995 г. N 2475. Утратил силу - Законом Республики Казахстан от 18 декабря 2000 года N 127-III ~Z000127
3. Информационный ресурс: calmins.com // Обдуманное страхование. – 2020. – № 1 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://calmins.com/perspektivy-strahovogo-rynka-2021-po-versii-deloitte/>.
4. Сайт Национального Банка Республики Казахстан // Финансовые показатели страхового сектора. – 2021. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nationalbank.kz/ru/news/strahovye-vyplaty-po-otraslyam/rubrics/1607>
5. Информационный ресурс: calmins.com // Обдуманное страхование. – 2021. – № 1 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://calmins.com/itogi-i-analys-strahovogo-rynka-rossii-za-2020-god/>
6. Информационный ресурс: calmins.com // Обдуманное страхование. – 2021. – № 1 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nationalbank.kz/ru/news/strahovye-vyplaty-po-otraslyam/rubrics/1607>
7. Информационный ресурс: Журнал Forbes Kazakhstan // Рейтинг страховых компаний — 2020. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forbes.kz/leader/rejting-strahovyih-kompaniy-2020-1598926704>
8. Сайт Национального Банка Республики Казахстан // Финансовые показатели страхового сектора. – 2021. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nationalbank.kz/ru/news/svedeniya-po-strahovym-perestrahovochnym-organizacijam/rubrics/1605>
9. Информационный ресурс: Журнал Forbes Kazakhstan // Рейтинг страховых компаний — 2020. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forbes.kz/ranking/object/855>
10. Информационный ресурс: Журнал Forbes Kazakhstan // Рейтинг страховых компаний — 2020. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forbes.kz/ranking/object/856>
11. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993, С. 81
12. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

Көккөз Л.Ж.

МВА, старший преподаватель
Алматы Менеджмент Университет

Жунусова Л.Ж.

Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кажыбаев А.Э.

Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В СЕТИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИК

Аннотация. Статья анализирует степень удовлетворенности и лояльности потребителей стоматологических услуг в частной сети стоматологических клиник. В статье дается подробное исследование показателей опроса пациентов ТОО «СК «Рахат». Авторами статьи выявлены факторы, влияющие на неудовлетворенность пациентов.

В результате, авторы дают рекомендации по совершенствованию системы контроля над врачами в части эффективности продаж стоматологических услуг в частных медицинских учреждениях. Поведенное исследование несет научно-практические знания по трансформации клиента в пациента, а пациента - в лояльного и приверженного потребителя стоматологических услуг.

Ключевые слова: маркетинг стоматологических услуг, клиентская лояльность, маркетинг в стоматологии, маркетинг здравоохранения, удовлетворенность пациентов.

Введение

Потребление клиентами стоматологических услуг, зачастую, происходит вынуждено и с болевыми ощущениями, что вызывает определенные проблемы в формировании длительных, устойчивых отношений с пациентами у частных стоматологических клиник. Несмотря на то, что частная стоматология внедряет множество инноваций, как в сам процесс оказания медицинской услуги, так и в процесс взаимодействия с пациентами, тем не менее, остается проблемной зоной вопрос удовлетворенности клиентов качеством обслуживания. Этим обусловлена актуальность темы данного исследования.

Цель данной работы состоит в том, чтобы выявить причины неудовлетворенности пациентов стоматологической клиники, которые влияют на динамику продаж

стоматологических услуг. В статье сообщается о результатах исследования, проведенного в сети стоматологических клиник «Рахат» (9 клиник, 74 кресла, более 170 сотрудников).

Остальная часть данной статьи организована следующим образом: литературный обзор; методы и материалы исследования; результаты; обсуждение; выводы.

Литературный обзор

В данном исследовании предпринята попытка выявить и проанализировать причины неудовлетворенности потребителями стоматологических услуг, изученные ранее учёными в различных секторах экономики в разрозненном порядке. Вопросы повышения эффективности взаимоотношений с клиентами находились в центре внимания многих исследователей, которые подходили к ним с различных

сторон. В частности, Борисов К.Ю. и Пахнин М.А., исследуя «динамичность потребительских предпочтений» [1] пришли к выводу, что динамичность функции потребления не позволяет построить единую систему потребительских предпочтений, но позволяет «агрегировать их, особенно на предприятиях, которые имеют неоднородную совокупность потребителей» [1], что характерно для сети стоматологических клиник. Результаты исследования Борисова и Пахнина важны для построения эффективной системы продаж, так как для совершенствования системы управления продажами необходимо постоянно изучать потребительские предпочтения.

Так, о стоимости услуг Lovelock и Wirtz утверждали, что «Постоянные клиенты не обязательно тратят больше, чем разовые покупатели, а в некоторых случаях они могут даже рассчитывать на ценовые скидки» [2]. И что «В большинстве услуг массового рынка B2C клиенты не могут договариваться о ценах» [2]. Zeithaml и Bitner считают, что «на удовлетворенность влияют восприятие качества услуг, качества продукции и цены, а также ситуационные и личные факторы» [3]. При этом, Котлер утверждает, что «Степень удовлетворенности покупателя совершенной покупкой определяется соотношением его ожиданий с реальными качествами приобретенного товара.» [4].

О клиентской лояльности Lovelock и Wirtz, говорят, как о «готовности потребителя оставаться постоянным клиентом однажды выбранной им фирмы, часто приобретать и пользоваться в основном только ее товарами или услугами и добровольно рекомендовать продукты данной фирмы своим друзьям, коллегам и знакомым» [2].

Говоря о ценности товара для покупателя, Котлер считает, что «Воспринимаемая покупателем ценность – это разница между тем, что покупатель получает и тем, что он отдает при выборе предложения. Покупатель получает некоторые выгоды и несет некоторые

издержки. Продавец может увеличить воспринимаемую ценность своего предложения, увеличив его функциональные или эмоциональные выгоды и/или уменьшив одну или несколько составляющих общих издержек [деньги, время, силы, психологические затраты]» [4]. При этом Портер, рассматривает ценность медицинской услуги «для пациента, как результат медицинской помощи, полученный на один вложенный в нее доллар» [5].

Исходя из проведенного литературного обзора, данное исследование призвано устранить выявленные пробелы в научном знании посредством опрос пациентов на выявление удовлетворенности и степени лояльности, проанализировать полученные данные и предложить рекомендации, способные повлиять на динамику продаж стоматологических услуг в частных организациях здравоохранения.

Методы и материалы исследования

Сбор первичных данных, в рамках исследования, осуществлялся посредством опроса пациентов методом анкетирования. Опрос проводился операторами Call-центра Клиники в период 10-15 января 2021г., с последующим анализом полученных данных, с целью принятия мер по повышению эффективности системы управления продажами. При этом, анализ показателя лояльности пациентов вычислялся по следующей формуле Показатель нетто-промоутеров=“промоутеры”–“критики”. Разработан бланк опроса, включавший в себя 10 вопросов, из них:

1. Пять закрытых вопросов с вариантами качественных ответов “Да”/ “Нет ”/ “Нет информации”. Данные вопросы направлены на выявление факта совершения целевых действий:

- Представился ли врач до начала осмотра?
- Пояснил ли врач, как будет лечить и почему именно так?
- Предоставил ли варианты лечения и цены на ваш выбор?

- Ответил ли на ваши вопросы, если вы спрашивали?

- Дал ли доктор рекомендаций после лечения?

2. Два закрытых вопроса на выявление количественной оценки по шкале “от 0 до 10”:

- Как вы оцениваете качество общения с вами? (Вопрос на оценку удовлетворенности качеством услуг)

- Какова вероятность, что вы порекомендуете близкому человеку обратиться в Стоматологическую Клинику “Рахат”? (Вопрос на выявление степени лояльности по методу Ф.Райхельда NPS (Net Promoters Score – Показатель нетто-промоутеров), где оценка 9-10 классифицируются, как “промоутеры” (лояльные потребители), 7-8 – “нейтралы”, 0-6 – “критики”)

3. Один открытый вопрос с целью выявления жалоб и предложений:

- Какие изменения в Клинике, могли бы повлиять на ваше решение поставить более высокую оценку?

4. Два пункта в анкете заполнялись операторами Call-центра на основании базы данных в целях оперативного реагирования на жалобы, в случае выявления таковых в процессе опроса:

- имя пациента

- номер мобильного телефона

Результаты

В результате проведенного исследования на базе ТОО “Стоматологическая клиника “Рахат”” была проведена оценка потребительских предпочтений и лояльности пациентов сети клиник. Задачей Call-центра клиники было осуществление исходящих активных звонков пациентам сети стоматологических клиник. В таблице 1 представлены результаты обзвона пациентов, проведенного сотрудниками Call-центра сети стоматологических клиник в январе 2021 года.

Таблица 1 - Обзвон пациентов по качеству оказанных услуг

Кол-во опрошенных пациентов	Представился ли врач до начала осмотра	Пояснение по лечению	Представил ли врач варианты лечения?	Ответил ли на ваши вопросы, если вы спрашивали?	Дал ли доктор рекомендаций после лечения?
80	77	79	76	79	79

Примечание: разработано авторами

По результатам обзвона можно сделать вывод, что 89 опрошенных пациентов, посетивших клинику в январе 2021 года, удовлетворены качеством общения на 97%, согласно ответу на вопрос “Как вы оцениваете качество общения с вами?”. В большинстве случаев, пациенты отметили, что врачи оказывают достаточный сервис во время посещения (Таблица 1). При этом желание рекомендовать Стоматологическую Клинику “Рахат” выразило лишь 72.5% опрошенных респондентов, а индекс лояльности (NPS) составил 65%. Соотношение удовлетворенных общением пациентов к показателю индекса

лояльности (NPS) свидетельствует о том, что не все удовлетворённые качеством общения пациентов готовы рекомендовать Клинику “Рахат” своему близкому окружению.

Ответы на вопрос: «Какие изменения в клинике могли бы повлиять на ваше решение поставить более высокую оценку?» позволил сделать анализ рекламаций (претензий) пациентов. Из 80ти пациентов 25% (20 человек) выразили жалобы, где основной претензией является стоимость лечения 15% (зафиксировано 12 фактов). Единичные случаи касались дополнительного сервиса (2 запроса), претензий к процессу лечения (2 случая) и

один случай касался игнорирования врачом комментариев пациента о предыдущих диагнозах, что повлекло

некорректную постановку диагноза (Рисунок 1).

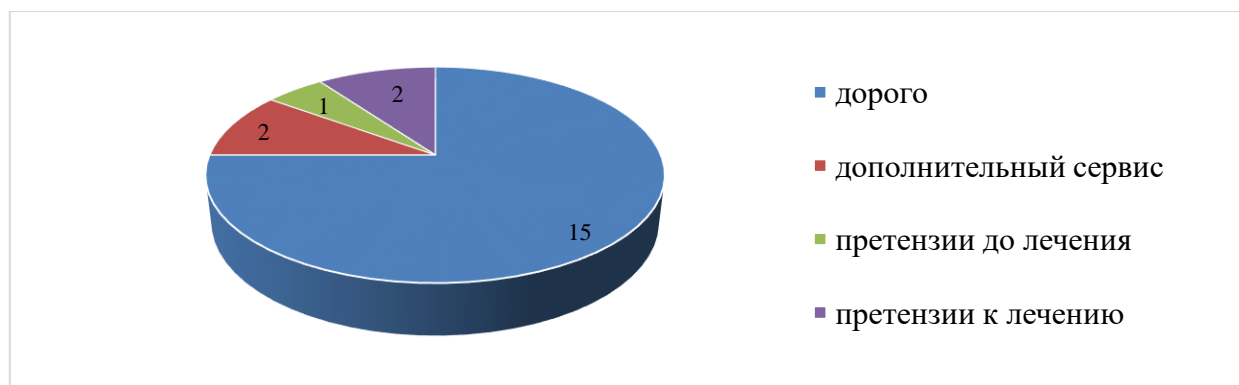


Рисунок 1 - Анализ рекламаций пациентов
Примечание: разработано авторами

15% возражений ценового характера составляют 75% от всего числа возражений. Это говорит о том, что возражения «это дорого» не отрабатываются врачами и администраторами сети стоматологических клиник и у пациентов они остаются на уровне убеждений.

Анализ результатов оценки потребительских предпочтений и лояльности пациентов позволил выявить зоны развития маркетинговой деятельности в сети клиник «Рахат».

Обсуждение

Цель данной работы состояла в выявлении причин неудовлетворенности пациентов стоматологической клиники, которые влияют на динамику продаж стоматологических услуг. Результаты данного исследования показали, что удовлетворено качеством общения 97% пациентов СК «Рахат», при этом, рекомендовать Клинику готовы лишь 72,5% респондентов, а индекс лояльности NPS составил 65%. 15% опрошенных выразили жалобы ценового характера

Полученные результаты можно соотнести с другими исследованиями, доказывающими, что на продажу товаров/услуг оказывают влияние «демонстрация товара в местах продаж»

[4], «обучение покупателей» и «консультирование покупателей» [4].

Выводы

Выявленные проблемы позволяют сделать вывод, что «упустить» пациента можно несколькими способами, поэтому, в стоматологическом бизнесе, мониторинг и анализ удовлетворенности пациента необходим начиная с его первичного посещения и заканчивая потерей его лояльности.

Проведенное исследование имеет научно-практическое значение в построении системы сбыта и маркетинга медицинских услуг. В дальнейшем мы планируем в сети стоматологических клиник «Рахат» осуществлять на постоянной основе мониторинг, анализировать и предпринимать меры реагирования, основанные на таких источниках, как:

1. выявленные возражения и проблемы пациентов;
2. причины «ухода» пациентов и иные проблем, связанные с качеством взаимодействия врачей с пациентами;
3. динамика развития продаж.

Источники:

1. Борисов К.Ю., Пахнин М.А. (2019) Общественное благосостояние в моделях экономического роста с неоднородными потребителями// Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. Т. 35. Вып. 2. С. 173–196. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2019.201>
2. Lovelock C., Wirtz J. Services marketing: People, Technology, Strategy. Seventh Edition. Pearson Education Limited, 2011, 648 p.
3. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. Fourth Edition. McGraw-Hill Companies, Inc, 2006, 708 p.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15е изд. СПб.: Питер, 2021. 848 с.
5. Портер М., Тайсберг Э.О. Переосмысление системы здравоохранения. Как создать конкуренцию, основанную на ценности и ориентированную на результат. К.: Издательство Алексея Капусты (подразделение «Агентства “Стандарт”»), 2007. 620 с.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ СОВЕРШЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ ТЕХНИЧЕСКОГО НАДЗОРА В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА

Аннотация: Данная статья показывает возможность стратегического развития инжиниринговой компании по техническому надзору процесса строительства при использовании информационных технологий, на рынке совершенной конкуренции, то есть, где количество игроков более 300 по Республике. Рассказывает о развитии дополнительных услуг, узнаваемости бренда, поиске монетизации, о потенциальном масштабировании компании.

Ключевые слова: Технологии, совершенная конкуренция, человеческий капитал, инжиниринговые услуги, технический надзор, поколения, сайт, социальные сети, мессенджеры, видеохостинг, облако, машинный интеллект, BIM-технологии, масштабирование, роялти.

Инжиниринговые услуги в сфере архитектурной, градостроительной и строительной деятельности - комплекс услуг (технический и авторский надзоры, управление проектом), обеспечивающий подготовку и осуществление строительства с целью достижения оптимальных проектных показателей [1]. В частности, хочу остановиться на услугах технического надзора. **Технический надзор** – это надзор за строительством на всех стадиях реализации проекта, включая качество, сроки, стоимость, приемку выполненных работ и сдачу объектов в эксплуатацию. [1]. Для получения аккредитации на осуществление вышеуказанной деятельности необходимо выполнить требования регулятора согласно законодательству Республики Казахстан, что довольно несложно, поэтому количество зарегистрированных компаний составляет огромное количество. Кто-то открывает компанию под конкретный проект, кто-то аффилированный с подрядной организацией, но для каждой компании барьеры входа в отрасль разные. Небольшой инжиниринговой компании в

области строительства в Республике Казахстан очень сложно выжить в условиях совершенной конкуренции, на это влияет множество факторов таких как:

✓ Недостаточный опыт работ, то есть компании не могут принять участие в государственных закупках по причине, того, что не соответствует квалификации отбора, а госзакупки это основной маржинальный Заказчик.

✓ Низкий коэффициент налоговой нагрузки, который также влияет на результаты государственных закупок.

✓ Сложно конкурировать ввиду отсутствия узнаваемости бренда, то есть современные Клиенты опасаются заключать контракты с малоизвестными компаниями.

✓ Нет возможности содержать большой штат аккредитованных сотрудников в виду отсутствия оборота. Для участия в конкурсе отбора потенциальных поставщиков услуг необходим штат сотрудников согласно нормативу (техническим надзором могут работать люди, имеющие аттестат аккредитации, выдаваемый уполномоченным органом Комитетом по

делам строительства и жилищно - коммунального хозяйства Министерства инфраструктуры и развития Республики Казахстан, при сдаче тестирования и подтверждении квалификационных требований), не менее 3-х экспертов.

Для создания конкурентного преимущества необходимо создавать алгоритмы, которые способны решать сложные задачи в режиме автономности и использовать современные информационные технологии, которыми пользуются огромное количество клиентов.

Современные техники управления «Создание команд», сотрудников

необходимо поделить на разные бригады не более 5-6 человек, разработать условия, при которых эти команды могут работать автономно, выбрать неформального лидера, который отвечает за всю команду. Это позволит создать необходимую конкуренцию среди сотрудников, повысит качество предоставляемых услуг, свободный график и самостоятельная работа окажет благоприятный климат привлечения новых сотрудников и повысит командный дух компании. Организационная структура выглядит следующим образом:



Очень важно при создании команды все организацию работ, бюджет, оплату труда и премирование передать на лидеров команд, которые формирует прозрачную оплату труда с учетом вовлеченности каждого сотрудника и оценкой эффективности. Автономность таких команд дает возможность масштабироваться, то есть организовывать команды по регионам и городам.

Создание системы работы первоначальная задача, с которой должна справиться молодая компания. Заложенные принципы и ценности в одну команду станут ориентиром для всех остальных. Современное общество стремится к созданию так называемых «Берёзовых организаций» с отсутствием контроля рабочего времени и места, а делают ставку на автономность и

результат. Для оплаты команд достаточно подобрав комфортный процент от поступления средств оплаты за оказанные услуги. Ориентировочно 40%, из которых 35% составляет заработный, 5% премиальный фонды оплаты труда, а руководителя команды отдельно стимулировать в размере 5% от пополнений.

Мотивированный руководитель и команда самостоятельно отсекут малоэффективных людей и будут искать возможность привлечения новых Клиентов, тем самым повышая доходность компании. «Лучше получать по 1 доллару от усилия 100 человек, чем 100 долларов от усилия собственных» [2].

Разработать маркетплейс компании, который ответит на вопросы клиентов, повысит прозрачность предоставления услуг. Маркетплейс (англ. online

marketplace, online e-commerce marketplace) — платформа электронной коммерции, онлайн-магазин электронной торговли, предоставляющий информацию о продукте или услуге третьих лиц. [3]. То есть компания может разработать собственную торговую платформу как маркетинговую стратегию развития компании, в которой опишет процессы деятельности, разработает возможность размещение услуг других компаний на сайте, подготовит разделы по разным направлениям включая услуги технического надзора отдельно. В собственном разделе эта компания должна быть всегда в ТОП-3, этот ход очень влияет на доверие, так как в подсознании у клиента откладывается пятерка лучших. На создание такого сайта потребуется много усилий: разработка концепции, технического задания, дизайна, логотипа, простого и созвучного названия которое с легкостью выходит в поисковике. Такой инструмент приводит к преимуществу на рынке, чтобы сделать такой маркетплейс-двойник понадобится как минимум 3-4 месяца работы, а это время для старта и наращивание популярности. Не стоит отбрасывать дополнительный способ монетизации за счет рекламы и попадания в рейтинг. Дополнительная прибыль позволит со временем использовать платформу как отдельное бизнес-направление.

С каждым днем молодое поколение приходит на смену в разные отрасли включая строительство, которым цифровизация и социальные сети давно заменили телевидение, газеты и журналы. Для таких людей узнаваемость в социальных сетях играет очень важную роль при выборе поставщика услуг или трудоустройства. Поэтому современные компании должны рассказывать о своей деятельности в таких приложениях как Instagram, Tic Tok, Likes и так далее. Это необходимо учитывать при выборе стратегии развития. Ролики должны помещаться в полутораминутный клип, для улучшения восприятия, долгое видео слишком утомляет. При выборе съёмочной команды нужно учитывать ее

популярность, даже если «контент не заходит» за счет популярности съёмочной группы его будут смотреть. Создать видео канал, например U-TUBE, для повышения доверия и увеличения узнаваемости бренда. В социальных сетях можно показывать особенность работ на объектах, брать интервью у руководителей предприятий простым и понятным языком, без литературных сложных речевых оборотов. Показывать, как правильно осуществляется деятельность, рассказывает обывателю в чем состоит сложность предоставления услуг, за что оплачивает потенциальный Заказчик, какую ответственность несут эксперты технического надзора, какие последствия могут быть при не качественном выполнении функциональных обязанностей. При наборе популярности канала можно использовать дополнительную рекламу строительных организаций, лабораторий, проектных организаций и т.д., то есть представляется возможность дополнительного дохода.

Создавать каналы коммуникации на объектах строительства через мессенджеры, в которых все участники строительства обмениваются мнениями, справляются с конфликтными ситуациями своевременно, обращают внимание на проблемы или недостатки. У каждого участника строительства под рукой есть мобильное устройство, в котором можно организовать рабочий чат с публикацией деятельности, замечаний, нарушений, предложений, давать сроки на устранение, фиксировать ознакомление со стороны ответственных лиц. Такие чаты позволяют синхронизировать хронологию событий, в конфликтной ситуации этот инструмент помогает определить истину и решить вопросы своевременно, не дожидаясь конфронтации конфликта. Для работы команды чаты или онлайн группы повышают мобильность коммуникации, показывают достоверность освидетельствования скрытых работ на производстве.

Электронное хранение исполнительно-технической документации в облаке (интернет диск O), чтобы все

участники строительства, Заказчики, Инвесторы могли в любое время просмотреть интересующую их документацию из любой точки Земли, а при вводе в эксплуатацию не возникало вопросов у контролирующих организаций. Для этого необходимо создать e-mail объекта, такой инструмент позволяет использовать до 10 гигабайт информации бесплатно, но позволяет синхронизировать всю информацию на строительной площадке. На объекте назначают бизнес-аналитика, ответственного за ведение данного облака. Перед созданием облака разрабатывается регламент взаимодействия сторон по пользованию данным инструментом. Бизнес – аналитик следит за своевременным пополнением документации, фотофиксации, отчетов, графиков, изменение проекта и другой полезной информации. По средствам рабочих чатов получает необходимый контент. Бизнес-аналитик может вести несколько клиентов одновременно, затраты на него окупаются за счет возврата клиентов обратно. Так же облако позволяет предвосхитить ожидания клиентов, при переговорах о дальнейшем сотрудничестве, ведь можно в реальном времени посмотреть объекты строительства в ретроспективе.

Машинный интеллект - данные, полученные со строительных объектов (стоимость, квадратура, и другие количественные и качественные показатели) необходимо архивировать, с целью создания алгоритмов работы при планировании в последующем. Что позволит прогнозировать, анализировать, предоставлять конкретные предложения для каждого клиента индивидуально, учитывая его требования и пожелания в будущем, формировать команду учитывая опыт предыдущей работы. На сегодняшний день машинный интеллект в строительной отрасли не развит, но технологии не стоят на месте. В недалеком будущем появятся программы, которые будут составлять концептуальные проекты на основе статистики. То есть программа определит и спрогнозирует потенциальный спрос на квартиры с учетом

районирования, этажности, класса жилья. Даже стоимостные показатели концептуального проекта можно будет с большой долей вероятности прогнозировать с применением поправочных коэффициентов, это очень важно для инвесторов. Архивные показатели прошлых объектов можно в последующем использовать в прогнозировании и составлении отчетов о потенциальной спросе, избытке, стоимости строительства и другой информации, а это развитие нового направления консалтинга.

Разрабатывать и внедрять мобильные приложения, которые увеличат прозрачность процесса строительства и вовлеченность всего состава. BIM технологии-позволяют визуализировать выполненные работы, скорректировать остаточные работы по средствам составления 3-d модели, избежать создание ошибок при проектировании и наложении смежных проектов. По средствам BIM- технологии способны объединить все процессы от проектирования до реализации проекта. Заинтересованные лица информируются о ходе производства работ, через мобильное устройство и могут узнать о качестве работ в любое время в любом месте. Как современному тинейджеру дать кнопочный мобильный телефон, то он начнет менять картинки по экрану думая, что это сенсор, так и современный строитель будет искать мобильное приложение оптимизации работы. Современным инжиниринговым компания на основе полученных данных необходимо вкладываться в развитие информационных решений в строительстве. Такие приложения будут не заменимы в поиске материалов и оборудования, поставщиков услуг или выполнения субподрядных работ, определения стоимости строительства в целом или услуг в частности. В общем мобильные приложения входят довольно плотно в нашу жизнь, от которых отказаться невозможно. При росте популярности разработанного приложения можно дополнительно получать прибыль, сдавать в аренду похожим инжиниринговым

компаниям, масштабироваться по средствам франшизы получая дополнительный доход (роялти).

Идя в ногу со временем, заботясь о репутации компании необходимо уделять время и средства для обучения сотрудников, по ходу развития компании осваивать дополнительные современные профессии, связанные с информацией. Поднимая, компетенция собственных инженеров растет узнаваемость компании. На строительном рынке Республики Казахстан в части технического надзора многие крупные игроки, связанные с нефтегазовой отраслью или государственными закупками, не владеют современными технологиями управления проектами и цифровыми платформами, а это появившиеся возможность для развития.

Разработка и внедрение цифровых платформ ключевой показатель отрасли в будущем. Этому развитию необходимо уделять особое внимание. Основная идея - нужно быть первым. Не можешь быть первым в категории создай свою категорию [5]. Это означает постоянное развитие, возможность диверсификации, поиск новых решений, то есть предвосхитить ожидание клиента, просчитывать варианты по дополнительным услугам, которые могут приносить прибыль. Если Вы занимаетесь техническим надзором необходимо параллельно развивать сметное дело, услуги учета выполненных работ, составление планов и бюджетов и так далее. При использовании существующих на рынке мобильных приложений, необходимо попробовать демоверсию на

строительной площадке заинтересовав Заказчика. В последующим стать модератором услуг, тем самым повышая уровень вовлеченности в процесс. При разработке мобильных приложений компания, повышает роль собственного бренда.

Разрабатываемое информационное решение должно отвечать на следующие вопросы для клиента:

Какую задачу должен решать ИТ? Как туда будут попадать клиенты? Какой ваш фирменный стиль? Какие плюсы и отзывы прошлых клиентов? Кто ваши основные конкуренты (их недостатки должны стать вашим преимуществом)? Какие материалы Вас есть готовые для публикации? Сколько языковых версий вам необходимо?

Отвечая на эти вопросы на одной странице в мобильном устройстве, консолидируя всех участников производства, проектирования, поставщиков, консалтинговых услуг проекта возможно. Все начинается с создания правильного подхода к выбору стратегии развития.

Подводя итоги размышлений на тему цифровых информационных технологий на рынке инжиниринговых услуг технического надзора, делаю вывод что из маленькой команды можно вырасти до крупной корпорации, для этого нужно соответствовать духу времени, искать постоянно новые решения, предлагать актуальные продукты учитывая внутренние потребности клиентов.

Диджитализация строительной отрасли это давно уже не мечта – а наступившая реальность.

Источники:

1. Закон Республики Казахстан от 16 июля 2001 года № 242-ІІ об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.04.2021 г.) //определение Инжиниринговых услуг, п. 50, Технический надзор, п.59.
2. Цитата Джона Рокфеллера.
3. Википедия свободная библиотека // определение Маркетплейс.
4. «Революция Платформ» Джеффри Паркер, Маршал ван Альстин, Санджит Чаудари.
5. «22 НЕПРЕЛОЖНЫХ ЗАКОНА МАРКЕТИНГА» Э. Райс, Д. Траут.
6. «Открывая организации бедующего» Ф. Лалу.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: среда, анализ рынка, маркетинг, бизнес, план, факторы.

Рынок – это физическое или виртуальное место, на котором торгуют товарами и услугами различного характера. Таким образом, рынок определяется как совокупность реальных и/или потенциальных потребителей, желающих торговать, с тем, чтобы удовлетворить потребности целевых сегментов. Необходимо различать два разных рынка: глобальный или макроэкономический рынок (внутренний или даже международный рынок, объединяющий всех покупателей и продавцов, на котором глобализируется доступная информация) и рынок конкретной компании (или покупатели и конкуренты будущей компании).

Изучение глобального (макроэкономического) рынка поможет определить миссию, видение, стратегию и бизнес-модель компании. В целом анализ рынка позволит выявлять тенденции в отрасли, изменения в покупательском поведении и потребностях потребителей, а также знать нормативные ограничения, участников рынка и изменения участников рынка. Даже если компания запускает новшество и решает использовать метод LeanStartup, нужно знать особенности среды: это обязательная среда или нет, с большим количеством игроков или нет и так далее. Макроэкономическое исследование не освобождает компанию от микроэкономического исследования: клиентов и конкурентов. Необходимо собрать определенное количество информации это позволит: осуществить сбор всех данных о мировом рынке, нормативных, политических, социальных, технологических изменениях и тенденциях на рынке; определить приоритетность информации; провести анализ этих данных

для проведения внешней диагностики с целью определения стратегии компании.

Для выполнения таких операций необходимо учитывать следующее:

- собранная информация полезна для принятия решения и аргументации, она точна, актуальна, надежна и берется из различных достоверных источников;

- информация классифицируется, иерархизируется и выбирается для построения решения;

- собранная информация адаптируется к деятельности компании.

Компании – это открытые системы, находящиеся в динамическом равновесии со своей средой. Чем динамичнее окружающая среда, тем больше компания может адаптироваться к другим детерминантам. Чем сложнее среда, тем больше компания должна специализироваться и координировать свои действия. Чем неопределеннее окружающая среда, тем более гибкой и отзывчивой должна быть компания.

На маркетинговую деятельность предприятия оказывают влияние некоторая совокупность внутренних и внешних факторов. В то время как некоторые факторы находятся под контролем бизнеса, большинство из них не являются таковыми, и бизнес должен адаптироваться, чтобы избежать влияния изменений в этих факторах. Эти внешние и внутренние факторы группируются вместе, чтобы сформировать маркетинговую среду, в которой работает бизнес.

Маркетинговая среда – это совокупность внешних и внутренних факторов и сил, которые влияют на способность компании устанавливать отношения и обслуживать своих клиентов. Маркетинговая среда бизнеса состоит из

внутренней и внешней среды. Внутренняя среда является специфичной для компании и включает в себя владельцев, рабочих, машины, материалы и т.д. Внешняя среда далее делится на два компонента: микро и макро. Микро- или целевая среда также специфична для бизнеса, но является внешней. Она состоит из факторов, участвующих в производстве, распространении и продвижении предложения. Макро- или широкая среда включает в себя более крупные общественные силы, которые влияют на общество в целом. Широкая среда состоит из шести компонентов: демографической, экономической, физической, технологической, политико-правовой и социально-культурной среды [1, с.27].

Маркетинговая среда компании состоит из акторов и сил вне маркетинга, которые влияют на способность управления маркетингом строить и поддерживать успешные отношения с целевыми клиентами.

Маркетинговая среда состоит из внутренней и внешней среды бизнеса. В то время как внутреннюю среду можно контролировать, бизнес имеет очень мало уделяет этому внимание или вообще не контролирует внешнюю среду. Внутренняя среда бизнеса включает в себя все силы и факторы внутри организации, которые влияют на ее маркетинговые операции. Эти компоненты могут быть сгруппированы по пяти признакам:

- люди;
- деньги;
- механическое оборудование;
- материалы;
- рынки.

Внутренняя среда находится под контролем маркетолога и может изменяться вместе с изменением внешней среды. Тем не менее, внутренняя маркетинговая среда так же важна для бизнеса, как и внешняя маркетинговая среда. Эта среда включает в себя отдел продаж, отдел маркетинга, производственную единицу, отдел кадров и т. д.

Внешняя среда представляет собой факторы и силы, которые являются

внешними по отношению к бизнесу и над которыми маркетолог практически не имеет контроля. Внешняя среда бывает двух типов:

1. Микросреда.

Микрокомпонент внешней среды также известен как среда задач. Она включает в себя внешние силы и факторы, которые непосредственно связаны с бизнесом. К ним относятся поставщики, рыночные посредники, клиенты, партнеры, конкуренты и общественность. Поставщики включают в себя все стороны, которые предоставляют ресурсы, необходимые организации. Рыночные посредники включают в себя стороны, участвующие в распространении продукта или услуги организации. Партнеры – это все отдельные организации, такие как рекламные агентства, организации по исследованию рынка, банковские и страховые компании, транспортные компании, брокеры и т. д. которые ведут бизнес с организацией. Клиенты составляют целевую группу организации. Конкуренты - это игроки на том же рынке, которые нацелены на тех же клиентов, что и организация. Общественность состоит из любой другой группы, которая имеет фактический или потенциальный интерес или влияет на способность компании обслуживать своих клиентов [2, с.34].

2. Макросреда.

Макрокомпонент маркетинговой среды также известен как широкая среда. Она представляет собой внешние факторы и силы, которые влияют на отрасль в целом, но не оказывают прямого влияния на бизнес. Макросреду можно разделить на 6 частей:

- демографическая среда состоит из людей, составляющих рынок. Она характеризуется как фактическое исследование и сегрегация населения в зависимости от его размера, плотности, местоположения, возраста, пола, расы и рода занятий;

- экономическая среда представляет собой факторы, влияющие на покупательную способность и структуру расходов потребителей. Эти факторы включают в себя ВВП, ВНП, процентные

ставки, инфляцию, распределение доходов, государственное финансирование, субсидии и другие основные экономические переменные;

- физическая среда включает в себя естественную среду, в которой функционирует бизнес. Это климатические условия, изменение окружающей среды, доступность воды и сырья, стихийные бедствия, загрязнение окружающей среды и т.д.;

- технологическая среда представляет собой инновации, исследования и разработки в области технологий, технологические альтернативы, стимулы к инновациям и технологические барьеры для бесперебойной работы. Технология – это один из самых больших источников угроз и возможностей для организации, и она очень динамична;

- политическая и правовая среда включает в себя законы и политику правительства, преобладающую в стране. Она также включает в себя другие группы давления и агентства, которые влияют или ограничивают работу промышленности и/или бизнеса в обществе.

- социально-культурная среда – это аспект макросреды, который складывается из образа жизни, ценностей, культуры, предрассудков и убеждений людей. В разных регионах это происходит по-разному [3, с.48].

Каждый бизнес, независимо от того, насколько он велик или мал, работает в рамках маркетинговой среды. Его настоящее и будущее существование, прибыль, имидж и позиционирование зависят от его внутренней и внешней среды. Деловая среда - это один из самых динамичных аспектов бизнеса. Для того чтобы долго работать и оставаться на рынке, необходимо правильно понимать и анализировать маркетинговую среду и ее компоненты.

Понимание внешней и внутренней среды имеет важное значение для планирования на будущее. Маркетолог должен быть полностью осведомлен о текущем сценарии, динамизме и будущих прогнозах маркетинговой среды, если он

хочет, чтобы его планы увенчались успехом. Глубокое знание маркетинговой среды помогает маркетологам распознать и предсказать, чего же на самом деле хочет клиент. Углубленный анализ маркетинговой среды уменьшает (и даже устраняет) недопонимание между маркетологом и клиентами и помогает маркетологу лучше понять поведение потребителей.

Выход на новые рынки и капитализация на новых тенденциях требуют большого понимания маркетинговой среды. Маркетолог должен исследовать каждый аспект окружающей среды, чтобы создать надежный план. Глубокое знание рыночной среды часто дает маркетологу преимущество первопроходца, поскольку он убеждается, что его бизнес защищен от будущих угроз и использует будущие возможности.

Бизнес-рынок очень динамичен, все стараются развивать идеи и продукты, которые конкурируют на рынке, но внезапно весь сценарий меняется. Невозможно контролировать каждый фактор, но возможно разрабатывать маркетинговые стратегии, которые минимизируют связанный с ними риск.

Существует много инструментов стратегического анализа бизнеса, но самый популярный – это анализ PESTLE. Этот инструмент анализа имеет решающее значение для успеха бизнеса. Это не одноразовая деятельность. Рынок динамичен и быстро меняется, поэтому анализ нужно постоянно повторять для получения конкурентного преимущества и позитивно на него реагировать [4, с.102].

Существует четыре этапа процесса PESTLE-анализа, чтобы больше узнать свое внешнее окружение:

Шаг 1 – понимание факторов отрицательных: сканирование окружающей среды, поиск как можно большего числа факторов и сил.

Шаг 2 - определение возможностей: мониторинг и наблюдение за любыми изменениями, которые являются позитивными для бизнес-среды.

Шаг 3 - определение угроз: в какой степени эти изменения повлияют на организацию.

Шаг 4 – принятие мер: необходимо воспользоваться выявленными возможностями и принять соответствующие меры для минимизации угроз.

При подготовке маркетингового PESTLE анализа важно понимать факторы внешней среды, влияющие на принятие решений и эффективность бизнеса. Эти факторы не поддаются контролю в деловой среде, но после их выявления можно воспользоваться возможностями и свести к минимуму угрозы для бизнеса.

PESTLE анализ – это широко используемый инструмент для анализа внешней среды. К факторам PESTLE относятся политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы. Все эти факторы могут создавать как возможности, так и угрозы, которые в той или иной степени могут повлиять на каждую отрасль бизнеса [5, с.74].

В основном предприятия применяют только четыре фактора: политический, экономический, социальный и технологический, которые являются наиболее общим вариантом среди всех вариантов. Все дополнительные компоненты - это расширение факторов.

Политические факторы – это совокупность правительственных постановлений, которые обеспечивают руководящие принципы для ведения бизнеса. Менеджеры принимают во внимание не только национальную политику, но и международную политику, которая также может повлиять на деловую среду. Есть и другие факторы:

- стабильность правительства в будущем;
- внешняя политика правительства по отношению к экспортному партнеру;
- в какой степени правительство участвует в профсоюзах и соглашениях;
- правила импорта и экспорта;
- свобода прессы;
- налоговое законодательство.

Экономические факторы включают в себя все важные данные как рынка, так и экономики. Например, компания желает открыть новую фабрику и нуждается в кредите, после чего должна проанализировать условия доступности кредита. При проведении анализа маркетинговой среды менеджерам не нужно учитывать все экономические факторы, кроме тех, которые могут повлиять негативно и положительно. Это поможет спланировать финансовую стратегию бизнеса и сэкономить время и ресурсы. В совокупность факторов экономического характера в рамках PESTLE анализа, обычно относятся следующие:

- доступность кредитов;
- стоимость труда;
- процентная ставка;
- фискальная и денежно-кредитная политика;
- фондовый рынок стремится;
- уровень инфляции;
- обменный курс;
- социальный фактор.

Когда менеджеры планируют бизнес-стратегию, они должны учитывать социальные изменения с течением времени, например, каково мышление сообществ на национальном и международном уровнях. Возможно, существуют сотни социокультурных факторов, но нужно выяснить, какие из них влияют на продукт и услуги.

Есть некоторые социальные факторы, которые наиболее часто выбирают в рамках PESTLE анализа:

- размер семьи;
- уровень дохода;
- покупательское поведение;
- уровень располагаемого дохода;
- бренд сознательный или цена сознательная;
- отношение к сбережениям и инвестициям;
- технологический фактор [6, с.32].

На протяжении многих лет традиционные предприятия исчезают, а новый бизнес берет верх благодаря внедрению инновационных технологий. Те предприятия, которые регулярно проводят

PESTLE анализ, сохраняют свою полную оснащенность и внедряют новые технологии. Эта стратегия дает организациям конкурентное преимущество и всегда находится на один шаг впереди своих конкурентов.

В этом аспекте в рамках PESTLE анализа необходимо проанализировать:

- как быстро меняются технологии;
- бюджетные ассигнования на исследования и разработки;
- базовая и коммуникационная инфраструктура;
- процесс автоматизации;
- стимулы.

Юридические факторы влияют на бизнес, если он не соответствует всем действующим и предстоящим нормативным актам и законодательству. Компании должны выявлять и анализировать правовые проблемы для всех стран, в которых они работают. Регулирующие органы несут ответственность за регулирование деловой среды в стране. Организации должны соблюдать эти правила, иначе эти правила негативно повлияют на бизнес.

Таким образом, бизнес вписывается в среду, состоящую из различных внешних субъектов и сил, более или менее далеких от его деятельности. Они могут влиять на способность компании развивать и поддерживать плодотворные отношения со своими целевыми рынками или предоставлять новые возможности для использования. Они образуют так называемую микросреду и макросреду. Макросреда состоит из игроков, близких или даже контактирующих с компанией. Они составляют основную часть элементов, учитываемых М. Портером в его определении 5 сил, влияющих на рынки. Сам объект существования рынка, клиентская база является основной целью компании. Рынок может быть сложным, и для достижения конечного потребителя компания может продавать свои продукты и услуги промежуточной клиентской базе. Клиент генерирует явный или неявный запрос. Вся проблема заключается в понимании потребностей, ожиданий и мотиваций для того, чтобы предложить

соответствующее предложение. Поставщики оказывают сильное влияние на качество и конкурентоспособность предложения компании. Цены, качество предоставляемой продукции и услуг, своевременность и поддержка оказывают сильное влияние на бизнес. Здесь речь идет о поставщиках, участвующих в цепочке создания стоимости. Конкурирующие компании вступают в соперничество. Кроме того, чтобы развить или сохранить свое лидерство, важно знать этих конкурентов, их предложения, их сильные и слабые стороны. В зависимости от состава канала один или несколько посредников могут участвовать в торговом обмене. Торговые агенты, дистрибьюторы, дилеры играют центральную роль в маркетинге предложения. Финансовые партнеры, советы и т. д., несколько игроков тяготеют к компании, чтобы предоставить ей дополнительные ресурсы: финансовые, навыки.

Внешние переменные априори более отдаленные, но которые могут иметь положительное или отрицательное влияние на бизнес. На изменение результатов в целом влияют экономический рост, уровень безработицы (с воздействием на покупательную способность). Изменение численности населения в демографических условиях, таких как изменение рождаемости, старение населения и т. д., открывает новые возможности (например, продажа товаров и услуг пожилым людям) или, наоборот, уменьшает размеры некоторых рынков. Эти основные тенденции следует предвидеть, чтобы (повторно) определить конкурентоспособную организацию и предложение. Социально-культурные факторы - потребительские привычки, особенности домашних хозяйств (неполная семья, безработица) приводят к изменению структуры запроса. Технологические изменения и революции приносят много возможностей и угроз. Патент, попадающий в общественное достояние, поднимает барьеры, которые сдерживали развитие конкурентного предложения. Новый конкурент, выходящий на рынок с прорывным новшеством, представляет

реальную угрозу для действующих сил. Необходимо внимательно следить за нормативной средой. Политические решения часто оказывают сильное влияние на профессиональный мир. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть на толщину Трудового кодекса и регулярный выпуск новых обязательств и новых правил. Дополнительные налоги или обновленные пороговые значения ставят под сомнение прибыльность предприятий. Следует отметить, что эти факторы могут быть положительными, например, тенденция снижения социальных сборов. Новые нормы и поведение, связанные с экологией, открывают новые рынки сбыта или для других игроков.

Таким образом, маркетинговая среда включает в себя внутренние факторы (сотрудники, клиенты, акционеры, розничные торговцы и дистрибьюторы и т. д.) и внешние факторы (политические, правовые, социальные, технологические, экономические), которые окружают бизнес и влияют на его маркетинговые операции. Некоторые из этих факторов поддаются контролю, в то время как другие не поддаются контролю и требуют соответствующего изменения бизнес-операций. Компании должны быть хорошо осведомлены о своей маркетинговой среде, в которой они работают, чтобы преодолеть негативное влияние факторов внешней среды на маркетинговую деятельность фирмы.

Источники:

1. Кузнецова Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 256 с.
2. Савватеев Е.В. Экономика, организация, основы маркетинга в перерабатывающей промышленности: Учебное пособие / Е.В. Савватеев, В.В. Рокотянская, О.В. Мощенко. - М.: Инфра-М, 2016. - 128 с.
3. Армстронг Г. Основы маркетинга / Г. Армстронг. - М.: Вильямс И.Д., 2019. - 752 с.
4. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования / М.А. Гончаров. - М.: КноРус, 2015. - 160 с.
5. Жабина С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании / С.Б. Жабина. - М.: Academia, 2016. - 398 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2016. - 496 с.

3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 159.9.072

Амрин С.О.
Алматы Менеджмент Университет

Куренкеева Г.Т.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: медицина, медицинский персонал мотивация, мотив, персонал, разработка системы стимулирования персонала, стимул, стимулирование, управление персоналом.

В данной статье рассматриваются проблемы оценки эффективности и совершенствования системы мотивации и стимулирования медицинского персонала на примере отдельной районной больницы.

В современных условиях обеспеченность высококвалифицированным, хорошо замотивированным персоналом является важнейшим условием для обеспечения успешного функционирования любой организации, в том числе и организации здравоохранения. Обеспечить эти качества невозможно только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний.

Мотивация и стимулирование медицинских работников является актуальной проблемой современного здравоохранения, что связано с тенденцией к оттоку кадров из государственного сектора в коммерческую медицину.

В тоже время, исследований, дающих комплексную характеристику системы мотивации медицинского персонала недостаточно. Это свидетельствует в пользу тщательного анализа и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала, разработки индивидуальных рычагов повышения профессиональной эффективности деятельности каждого

работника, а соответственно, и организации в целом.

Актуальность исследования вопросов стимулирования медицинского персонала объясняется:

1) высокой социальной значимостью отрасли здравоохранения для развития общества и жизнедеятельности и благополучия отдельных граждан, подтверждающейся в связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией в нашей стране и в мире;

2) недостаточной степенью изученности проблем стимулирования медицинского персонала среди отечественных и зарубежных авторов;

3) проблемой обеспечения медицинским персоналом больниц, особенно в сельской местности;

4) признанием влияния эффективной системы стимулирования персонала на его продуктивность и эффективность деятельности организации.

Целью настоящего исследования является оценка эффективности действующей в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Предметом исследования являются организационные, экономические и социально-трудовые отношения, оказывающие влияние на трудовую деятельность медицинских работников.

Объект исследования - особенности, процедуры и факторы, учитываемые при разработке и внедрении системы стимулирования медицинского персонала КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» и направления её совершенствования.

Гипотеза научного исследования - воздействуя на определенные стимулы и мотивы, можно обеспечить большую заинтересованность персонала больницы к эффективному труду, обеспечить решение текущих кадровых проблем (нехватку и отток квалифицированных кадров).

В настоящее время в научной и практической литературе отсутствует единый подход к пониманию природы мотивации и стимулирования, не до конца разработан терминологический аппарат, применяемый для обозначения процесса и инструментов формирования мотивов и стимулов, не предложено единой шкалы для оценки эффективности действующей системы стимулирования.

Стимулирование персонала представляет собой процесс внешнего побуждения сотрудников к определенным действиям и поведению, установленным в соответствии с целями управления персоналом [1].

В отечественном здравоохранении традиционно существует дефицит медицинских кадров (в особенности в сельских территориях), на что обращается внимание многих ученых и практиков в работах и докладах. Одной из главных причин низкой укомплектованности штата и нехватки медицинских кадров является недостаточно высокий уровень оплаты труда в системе здравоохранения в сравнении с рядом других отраслей экономики. При этом даже ее повышение не всегда позволяет мотивировать медицинский персонал к увеличению производительности труда, по причине уже имеющейся перегрузки работой.

В рамках данного исследования изучалась система мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» и направления её совершенствования. Целью предприятия является оказание квалифицированной и специализированной медицинской помощи населению с использованием диагностических и лечебных технологий в условиях амбулаторной помощи, круглосуточного стационара, дневных стационаров [2].

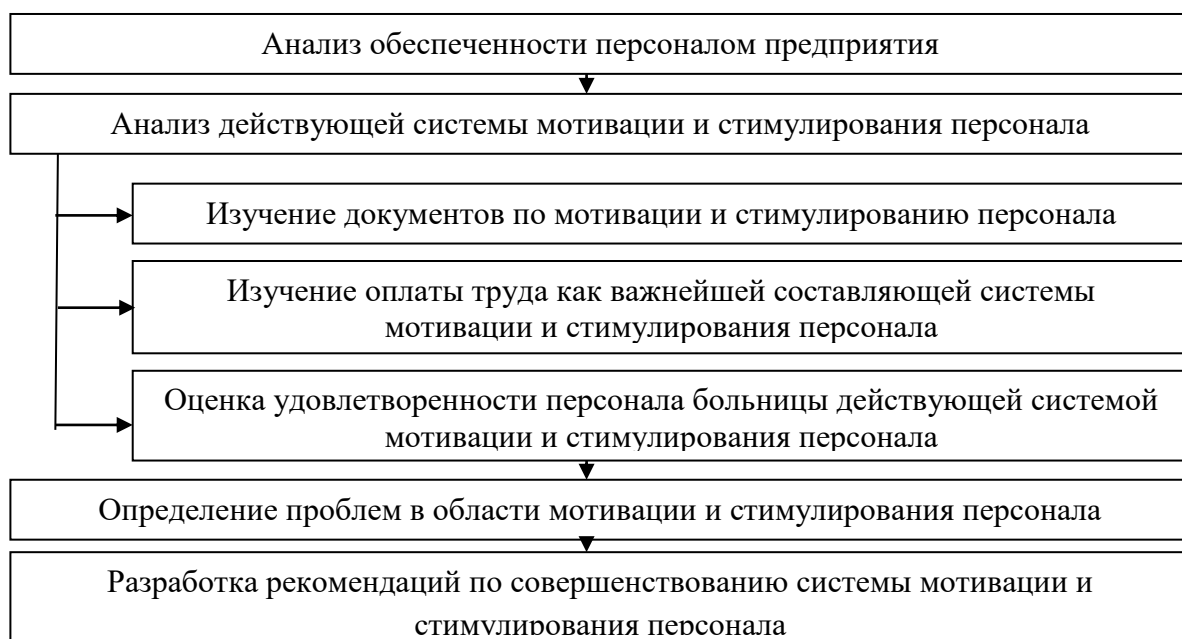


Рисунок 1 – Процесс исследования системы мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева»

Примечание: составлено автором

В целях оценки системы мотивации персонала КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» необходимо рассмотреть элементы действующей системы и оценить ее эффективность, выделив имеющиеся преимущества и недостатки.

Исследование системы мотивации и стимулирования в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» проводилось по схеме, представленной на рисунке 1.

Исходными данными для анализа являются отчетные данные из отчетов по труду и кадрам, штатные расписания. Проведенный анализ обеспеченности КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» трудовыми ресурсами показал, что для больницы характерны следующие проблемы в данной области:

1. проблема привлечения молодых специалистов;
2. высокая текучесть кадров;
3. проблемы низкой укомплектованности штата.

Важным этапом исследования является изучение документов, регламентирующих вопросы мотивации и стимулирования персонала в больнице. В рамках исследования были изучены следующие документы:

1. Положение об оплате и стимулировании труда работников КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» [3];
2. Положение об экспертном медико-экономическом совете КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» [4];
3. Коллективный договор на 2019-2022 гг. [5];
4. Положение «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи [6];
5. распорядительные документы:

- приказы о награждении грамотами, благодарственными письмами, поощрении к юбилейным датам;

- протоколы медико-экономического совета о результатах премирования по итогам работы за месяц, о выделении премии сотрудникам за участие в конкурсах, спортивных мероприятиях;

- приказы о взысканиях за выявленные нарушения.

Документы дают официальную информацию обо всех элемента системы мотивации. Из документов были получены сведения о действующей системе материального и нематериального стимулирования персонала, проанализировано количество поощрений и взысканий персонала за период 2015-2019 гг.

Фонд оплаты труда КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» утверждается управлением здравоохранения Североказахстанской области согласно типовым штатам и тарификационного списка. Оплата труда работников производится в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Казахстан в области оплаты труда.

Следует отметить, что в действующее положение в 2020 году были внесены соответствующие изменения, касающиеся формирования заработной платы персонала, работающего в условиях высокого риска заражения COVID-19, что существенно повлияло на размер выплат медицинским работникам.

Вместе с тем, проблема распределения установленных доплат за работу в условиях высокого риска заражения остается нерешенной.

В соответствии с подпунктом 37 статьи 7 Кодекса Республики Казахстан от 7 июля 2020 года «О здоровье народа и системе здравоохранения» [7] была разработана и утверждена Типовая система оплаты труда работников государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в области здравоохранения.

Касательно размера оплаты труда в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» можно констатировать, что ежегодно происходит прирост размера среднемесячной заработной платы (таблица 1).

Так, за пять лет среднемесячная заработная плата сотрудников в КГП на

ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» выросла на 38502 тенге, что составляет 51,12% в сравнении с 2015 годом. Это объясняется тем вниманием, которое руководство больницы, системы здравоохранения, страны и региона признало актуальность реформирования системы оплаты труда в здравоохранении.

Таблица 1 - Динамика среднемесячной заработной платы персонала в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева»

(тенге)

Показатели	Годы					Темп прироста 2019 в % к	
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2018
Среднемесячная заработная плата	75316	85479	88163	90326	113818	51,12	26,01
Врачи	116932	150188	180327	210125	241809		
Средний медперсонал	84219	92463	106415	131765	155239	106,79	15,08
Младший персонал	36796	38162	48320	58164	67416	84,33	17,82
Прочий персонал	32147	35149	46135	55318	64629	83,22	15,91

Примечание: [8]

Вместе с тем, для понимания того, насколько высокой или низкой является оплата труда в исследуемом предприятии необходимо провести сравнения и обеспечить сопоставление средних

заработных плат по Северо-Казахстанской области, Республике Казахстан и системе здравоохранения в РК и регионе (рисунок 2).

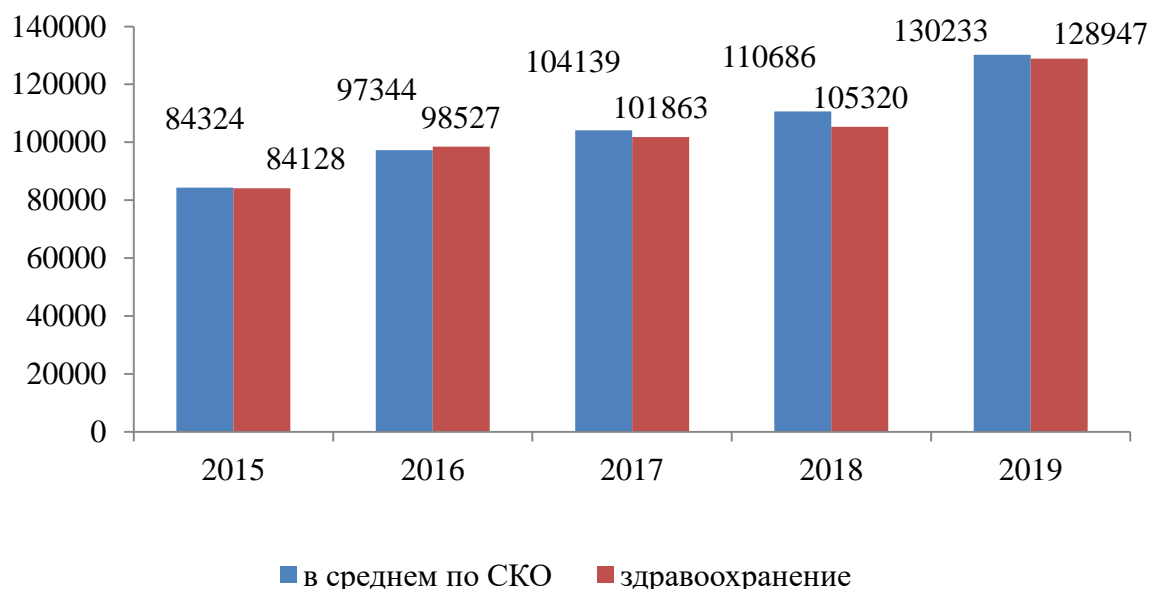


Рисунок 2 – Динамика среднемесячной заработной платы в Северо-Казахстанской области за 2015-2019гг., тенге

Примечание: [9]

На данном этапе уровень оплаты труда в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» составил 113818 тенге на одного работника в среднем, что существенно ниже относительно среднего по экономике в Северо-Казахстанской области и среднего по отрасли.

По данным рисунка 3 видно, что происходит ежегодный прирост затрат. Наибольший прирост зафиксирован в 2020 году, что связано с выделением дополнительных средств на оплату труда

медицинского персонала в связи с пандемией коронавируса.

В целях оценки степени удовлетворенности действующей системой мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» был проведен опрос среди сотрудников больницы. Структура респондентов была определена таким образом, чтобы обеспечить соответствие действующей структуре персонала и создать необходимую степень точности и репрезентативности. Всего было опрошено 260 человек разного возраста и пола.

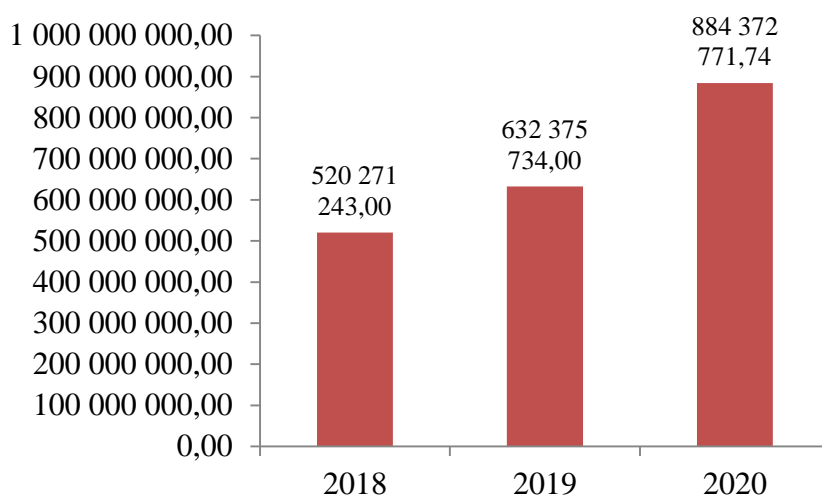


Рисунок 3 – Динамика фонда оплаты труда в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» за 2018-2020гг.

Примечание: [8]

В ходе анкетирования оценивалась важность и удовлетворенность персонала системой мотивации труда. Результаты оценки представлены на рисунке 4 и 5.

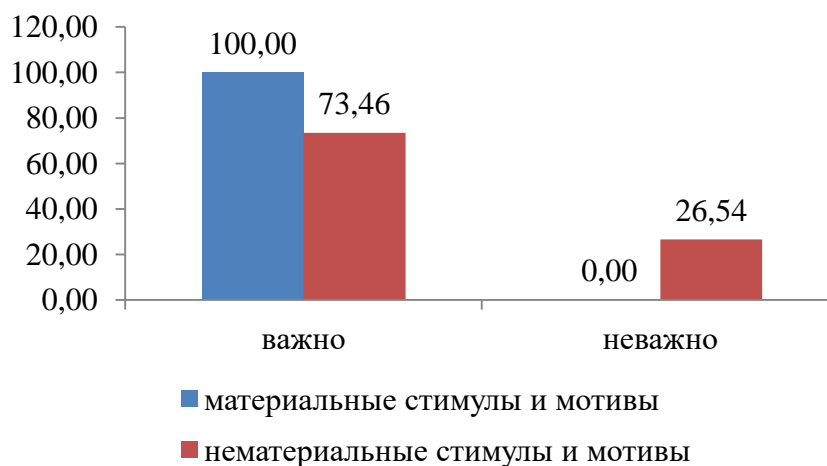


Рисунок 4 – Оценка важности материальных и нематериальных стимулов к работе, в %

Примечание: составлено автором

По данным рисунка 4 и 5 видно, что руководство КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» использует как материальные, так и нематериальные стимулы.

Среди материальных стимулов можно выделить:

1. система премирования;
2. доплаты и надбавки к заработной плате;
3. возможность повышения должностного оклада при соответствующих достижениях.

По данным рисунка 4 видно, что степень важности материальных стимулов и мотивов признают все опрошенные. В то время как в отношении нематериальных стимулов их важность оценили лишь

73,46%. Следует подчеркнуть, что важность нематериальных стимулов низкая в основном для респондентов из числа молодежи, что во многом может объясняться непониманием сути и содержания этих мотивов и стимулов в силу незрелости и превалирования материальных стимулов.

В практике мотивации и стимулирования сотрудников КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» активно используются нематериальные стимулы, среди которых наиболее распространены:

1. грамоты;
2. благодарственные письма;
3. обучение персонала;
4. профессиональные конкурсы.

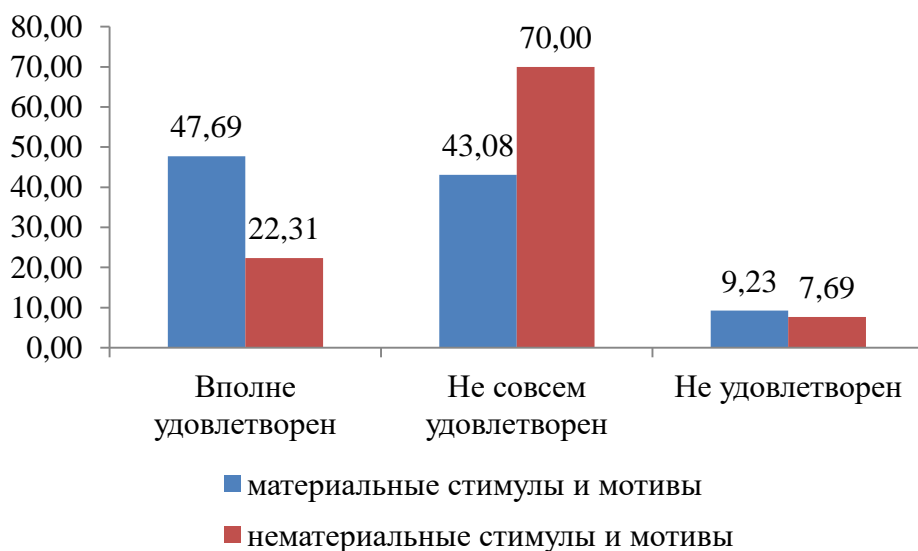


Рисунок 5 – Оценка удовлетворенности материальными и нематериальными стимулами к работе, в %

Примечание: составлено автором

По данным рисунка 5 видно, что удовлетворенность нематериальными стимулами меньше, чем материальными.

Данные опроса показывают, что уровень удовлетворенности работников материальным и нематериальным стимулированием на предприятии можно считать низким.

В целом проведенный анализ системы мотивации и стимулирования персонала имеют серьезные проблемы, которые представлены в таблице 2.

Для их решения требуется принимать меры направленные на:

- повышение мотивации, улучшение психологического климата в коллективе;
- разработку руководящие указания по процессу;
- разработку матрицы ответственности и системы взаимодействия подразделений в процессе управления персоналом⁴
- активизацию профориентационной работы среди студентов, поиск и привлечение специалистов из других регионов страны;
- участие совместно с управлением здравоохранения в пропаганде

медицинских специальностей и профессий, улучшение материальной базы и условий работы персонала

- использование возможностей телемедицины, организация конференций, обмен опытом.

Таблица 2 – Проблемы в области мотивации и стимулирования персонала в КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева»

Проблемы	Пути решения
-высокая текучесть кадров	- проводить мероприятия, направленные на повышение мотивации, улучшение психологического климата в коллективе
- несистемность работы в области управления персоналом	- разработать руководящие указания по процессу и обеспечить обучение и ознакомление сотрудников с ними
- слабое закрепление полномочий в области управления персоналом	- разработка матрицы ответственности и системы взаимодействия подразделений в процессе управления персоналом
- дефицит кадров, высокий уровень совместительства	- активизация профориентационной работы среди студентов, поиск и привлечение специалистов из других регионов страны
- низкая престижность работы врача, недостаточная степень мотивации персонала	- участие совместно с управлением здравоохранения в пропаганде медицинских специальностей и профессий, улучшение материальной базы и условий работы персонала
- проблемы в области повышения квалификации	- использование возможностей телемедицины, организация конференций, обмен опытом
Примечание: составлено автором	

Следует активизировать неиспользуемые возможности по мотивации и стимулированию персонала, в том числе и на основе расширения перечня нематериальных стимулов:

- доска почета;
- ритуалы поздравления с днем рождения и праздниками;
- проведение корпоративных мероприятий;
- конкурсы профессионального мастерства;
- подарки к праздникам и памятным датам.

Следует и совершенствовать саму систему материального стимулирования, сделав её максимально понятной и прозрачной для персонала. В этом направлении уже сделаны определенные шаги, в частности внедрены доплаты за работу в условиях высокого риска заражения. В целях информационной поддержки проводимых изменений с работниками необходимо проводить

разъяснительную работу с персоналом, а также периодически отслеживать реакцию сотрудников на проводимые или планируемые изменения в системе оплаты и стимулирования труда. Необходимо документально обеспечить требуемые изменения. Важным направлением совершенствования системы мотивации является совершенствование концепции непрерывного обучения (не только на базе учебных центров, но и через самоподготовку), и как следствие рост профессионального уровня специалистов. Кроме того, в рамках совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации целесообразно проводить оценку удовлетворенности и лояльности персонала посредством анкетирования всех сотрудников больницы. Полученные данные должны стать основой для исследования, анализа и оценки удовлетворенности персонала условиями труда и отдыха. Реализация данных мероприятий позволит не только

решить кадровые проблемы на предприятии, но и создаст условия для повышения качества медицинских услуг, квалифицированного и своевременного принятия решений, роста удовлетворенности со стороны пациента.

Таким образом, внедрение закреплённой и стратегически

обоснованной системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяет повысить эффективность труда сотрудников каждой конкретной должности, оптимизировать размер фонда оплаты труда, а также сократить нагрузку на лица, принимающие решения, и руководителей верхнего уровня.

Источники:

1. Словарь менеджера: Учебное пособие для студентов факультета менеджмента. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2015.- 286 с.
2. Устав КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева». – Булаево, 2012. – 36 с.
3. Положение об оплате и стимулировании труда работников КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева»
4. Положение об экспертном медико-экономическом совете КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева»
5. Коллективный договор на 2019-2022 гг.
6. Положение «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи.
7. Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года «О здоровье народа и системе здравоохранения»
8. Отчет по труду и кадрам КГП на ПХВ «Районная больница района Магжана Жумабаева» за 2015-2019гг.
9. <https://stat.gov.kz/>

К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ СИСТЕМОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

Ключевые слова: безопасность труда, охрана труда, условия труда, травматизм, трудовая деятельность, система управления персоналом.

Согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан охрана труда – это система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов [1].

Хорошая охрана труда – это успех и устойчивое развитие бизнеса. В тяжелые экономические времена важно помнить, что низкий уровень техники безопасности и охраны здоровья на рабочем месте стоит денег в виде потерянной прибыли, издержек, компенсации или вовсе закрытия не безопасных рабочих мест. Более того, тематические исследования показывают, что хорошее управление охраной труда на предприятии связано с повышением производительности и прибыльности.

Все, от отдельных работников до национальных систем здравоохранения, проигрывают, когда пренебрегают охраной труда. Но это означает, что каждый может извлечь выгоду из более совершенной политики и практики.

Организации с плохими системами охраны труда и здоровья используют ценные

ресурсы для борьбы с травмами и заболеваниями, которых можно было избежать. Сильная стратегия дает множество преимуществ, таких как:

- 1) повышение производительности за счет меньшего количества пропусков по болезни (включая производственные травмы);
- 2) снижение затрат на здравоохранение;
- 3) сохранение занятости пожилых и более опытных работников;
- 4) стимулирование более эффективных, безопасных методов и технологий работы;
- 5) сокращение финансовых потерь, связанных с штрафами, компенсациями, судебными издержками, простой оборудования и т.д.

Работодатели должны иметь необходимое оборудование для обеспечения безопасности труда и здоровья работников, а также меры направленные на следующее:

- 1) предотвращение рисков травм, вызванных с обслуживанием и эксплуатацией машин, оборудования и инструментов;
- 2) предотвращение риска получения травм взрывчатыми или легковоспламеняющимися материалами;
- 3) предотвращение риска травм от электричества, тепла, давления и других источников энергии;
- 4) предотвращение риска травм, возникающих в ходе таких работ, как разработка карьеров, выемка грунта, погрузка и разгрузка, транспортировка, складирование, сбор и заготовка леса;
- 5) предотвращение риска получения травм в результате падения

человека, падающих предметов или обрушения на рабочем месте;

6) предотвращение риска травм от жидкости и газа под высоким давлением;

7) предотвращение риски травм, вызванных сырьем, материалами, газами, парами, пылью, растворителями, химическими веществами, токсичными веществами, воздухом с дефицитом кислорода на рабочем месте;

8) предотвращение риска травм, вызванных радиацией, высокой температурой, низкой температурой, ультразвуковыми волнами, шумом, вибрацией и аномальным атмосферным давлением;

9) предотвращение рисков травм, связанных с приборами наблюдения или высокоточными операциями;

10) предотвращение риска травм, вызванных отходящими газами, жидкими отходами и остатками;

11) предотвращение риска получения травм от наводнения, ветра и пожара (внезапности от техногенного или природного характера);

12) предотвращение риска травм от животных, растений или микроорганизмов;

13) предотвращение риска получения травм от проходов, полов и лестниц;

14) предотвращение риска получения травм из-за несоответствия вентиляции, освещения, контроля температуры или влажности воздуха в помещениях и т.д. [1].

Работодатели должны адекватно планировать и принять необходимые меры по обеспечению надлежащей охраны здоровья работников и предотвращению профессиональных заболеваний по следующим группам:

1) для предотвращения заболеваний опорно-двигательного аппарата, вызванных повторяющихся операций и связанных с ними работ;

2) для предотвращения заболеваний, вызванных чрезмерной нагрузкой, например, сменная работа, работа в ночное время и продолжительный рабочий день;

3) для предотвращения чрезмерных физических нагрузок на рабочем месте;

4) для предотвращения морального вреда работнику, причиненный действиями других лиц при исполнении служебных обязанностей (крики, унижения, агрессия, дискриминация и т.д.);

5) Правильная и эффективная организация эвакуаций, оказания квалифицированной первой помощи, оснащенность медикоментами, соблюдение питьевого режима, отдых или другие действия для защиты физического и психического здоровья работников.

Стандарты и правила для необходимого оборудования и мер по обеспечению безопасности и гигиены труда, устанавливаются международными, государственными нормативно-правовыми актами, заводом изготовителем, подзаконными актами, отраслевыми правилами, требованиями и стандартами.

Машины, оборудование или инструменты, чьи конструкции, функции или меры безопасности не соответствуют стандартам безопасности, не должны производиться и отправляться с завода, а также импортироваться, сдаваться в аренду, поставляться или устанавливаться производителями, импортерами, поставщиками или работодателями.

Машины, оборудование или инструменты, которые соответствуют стандартам безопасности должны быть зарегистрированы производителями или импортерами на веб-сайте отчетности и разрешены к эксплуатации в Республике Казахстан соответствующим уполномоченным государственным органом. Производители или импортеры должны размещать знак безопасности на видном месте на производимых или импортируемых продуктах для идентификации.

Методы регистрации информации, маркировки и других обязательных требований регламентируются отдельно на каждую категорию [2].

Работодатели должны маркировать, проводить инвентаризацию и вывешивать паспорта безопасности опасных химических веществ, а также принимать необходимые

меры по оповещению об опасности. Прежде чем предоставлять химические вещества, указанные в предыдущем абзаце, для использования предприятиям, производители, импортеры или поставщики должны маркировать их и предоставлять паспорта безопасности; то же самое применяется к любому изменению информации. Объем тары, маркировка, форматы инвентаря, паспорта безопасности и их отображение, меры оповещения об опасности и другие обязательные вопросы, касающиеся химических веществ, устанавливаются межгосударственными соглашениями, национальными стандартами и требованиями уполномоченных государственных органов.

В отношении химикатов, работодатели должны оценивать степень риска, которую представляют химические вещества, на основе опасности для здоровья, распределения, количества использования и других условий, и принимать меры управления в соответствии с рейтингом риска.

Положения об оценках, процедурах управления ранжированием рисков и принятии мер, а также другие обязательные вопросы определяются центральным компетентным органом.

На рабочих местах, на которых установлены предельно - допустимые концентрации химических веществ, работодатели должны гарантировать, что воздействие опасностей на рабочих находится ниже допустимого уровня путем инструментальных замеров и постоянного мониторинга (в основном автоматизированный онлайн мониторинг).

Допустимые пределы воздействия устанавливаются межгосударственными соглашениями "стандартами", национальными стандартами и требованиями уполномоченных государственных органов [5].

Производители или импортеры не должны производить или импортировать химические вещества, содержащие новые химические вещества, которые не включены в реестр химических веществ, допущенных к использованию уполномоченным органом в РК до представления отчета об оценке безопасности химического вещества и получения разрешения на регистрацию новых

веществ. Вещества, предусмотренные другими законодательными актами или объявленные центральным компетентным органом как неприменимые, не подпадают под это ограничение.

В целях предотвращения угроз безопасности и здоровью рабочих отчеты об оценке могут быть опубликованы центральным компетентным органом после их проверки.

Регламенты, регулирующие объявление инвентаризации химических веществ, регистрацию новых химических веществ, содержание отчетов об оценке, процедуры экспертизы и публичное раскрытие информации, а также другие обязательные вопросы устанавливаются центральным компетентным органом [6].

Для рабочих мест при любом из следующих указанных обстоятельств должны регулярно проводить оценку безопасности процессов, составлять отчеты об оценке безопасности процессов и принимать необходимые превентивные меры в сроки, установленные центральным компетентным органом; то же правило применяется при изменении процесса.

1) нефтехимическая промышленность, занимающаяся крекингом нефти.

2) рабочие места, на которых производятся, хранятся или используются опасные химические вещества в количестве, превышающем установленное центральным компетентным органом. Отчеты об оценке безопасности процесса субъекты хозяйствования должны направлять в орган инспекции труда для справки.

Правила, регулирующие количество опасных химикатов, методы оценки безопасности процесса, важные элементы для отчетов об оценке, а также крайний срок, элементы и методы отчетности для справки, а также другие обязательные вопросы устанавливаются центральным компетентным органом. Работодатели не должны использовать машины или оборудование, признанные опасными центральным компетентным органом, без прохождения проверки органом инспекции труда или сертифицированным органом инспекции, назначенным центральным компетентным

органом; Если такое использование превышает установленный период, машины и оборудование не должны использоваться без прохождения повторной проверки.

Правила, касающиеся типов опасных машин или оборудования, их требуемых мощностей, а также процесса, завершения, использования, модификации или других вопросов инспекции, связанных с процедурами, предметами и стандартами инспекции, а также сроком действия утвержденных инспекций устанавливается центральным компетентным органом.

Все рабочие здания и сооружения предприятия должны соответствовать требованиям уполномоченных органов в области промышленной безопасности в Республике Казахстан.

При возникновении опасений по поводу возможной опасности или риска на рабочем месте ответственные за безопасность труда лица, должны немедленно отдать распоряжения о прекращении работы до устранения причин возникновения опасности или до создания безопасных условий труда.

Когда рабочие обнаруживают, что существует угроза опасности при выполнении своих обязанностей, в условиях, при которых безопасность других работников не ставится под угрозу, они могут прекратить работу по собственному желанию и уйти в безопасное место, но немедленно сообщив об этом своим сотрудникам. прямые руководители [7].

Работодатели не вправе увольнять или не выплачивать заработную плату за период приостановленной работы или иным образом неблагоприятно относиться к работникам, совершающим действия. За данные действия данные работники не могут быть привлечены к ответственности, а наоборот поощрятся работодателем за повышение культуры безопасности труда на предприятии.

Работодатели не должны заставлять рабочих работать на высокотемпературном рабочем месте более шести часов в день; Работодатели должны сокращать рабочее время для рабочих, выполняющих работу в условиях аномального атмосферного давления, при работе на высоких скоростях, при выполнении высокоточных операций, при высоких физических нагрузках или других особо опасных задачах, и предоставлять

соответствующие периоды отдыха в рабочее время.

Стандарты, описывающие сокращение рабочего времени и достаточное время для отдыха для работы в условиях необычно высокой температуры, аномального атмосферного давления, повышенных рабочих режимов, высокоточной работы, высоких физических нагрузок и других особо опасных задач, должны устанавливаться центральным органом власти. компетентный орган по согласованию с соответствующими органами.

Работодатели должны проводить медицинские осмотры рабочих перед приемом на работу во время приема на работу; для работающих в настоящее время рабочих проводятся следующие медицинские осмотры:

- 1) общие медицинские осмотры;
- 2) специальные медицинские осмотры для тех, кто выполняет задачи с особыми опасностями для здоровья;
- 3) медицинские осмотры конкретных предметов для конкретных целевых работников, назначенные центральным компетентным органом [1].

Медицинские учреждения должны сообщать результаты медицинских осмотров в центральный компетентный орган для дальнейшего использования, чтобы они использовались при необходимости для предотвращения профессиональных заболеваний. Однако представление результатов общих медицинских осмотров ограничивается случаями, когда отклонения обнаруживаются в определенных предметах.

Работники обязаны проходить обучение по БиОТ и сдать необходимые экзамены.

Работодатели не должны нанимать рабочих для выполнения определенного вида работы, если по результатам медицинского осмотра, обнаруживается, что работник непригоден для выполнения этой работы. Если медицинское обследование обнаруживает ненормальное состояние у рабочих, медицинский персонал должен предоставить работнику рекомендации по здоровью. Если результаты оценки здоровья врача показывают, что работник не подходит для его или ее первоначальной работы, рекомендации

врача должны учитываться при изменении места работы рабочего, переводе рабочего на другие обязанности или сокращении его, или ее рабочего времени, и принятие мер по управлению здоровьем.

Работодатели должны составить и выдать работникам руководство по обследованию здоровья на основе результатов обследований и рекомендаций по личному здоровью. Это руководство не должно использоваться для других целей, кроме управления здоровьем.

Регламенты, касающиеся мер управления здоровьем, содержания инструкций по обследованию, а также других обязательных вопросов, которые необходимо соблюдать, устанавливаются центральным компетентным органом [10].

Управление безопасностью и здоровьем.

Работодатели должны разработать план управления безопасностью и здоровьем, исходя из масштабов и характеристик производственной деятельности, а также должны создать необходимые условия для осуществления управления безопасностью и здоровьем и самоконтроля внутри производственной единицы предприятия.

Государственная инспекция труда, в частности ее территориальный орган может в рамках контрольных инспекций осуществляет контроль наличия, функционирования и эффективности системы менеджмента безопасности и гигиены труда и может публично отмечать тех, кто добился хороших результатов в управлении. Включая внедрение системы управления охраны труда [8].

Для должностей, требующих работы машин или оборудования, определенных как опасные, работодатели должны нанимать и допускать персонал, прошедший необходимое обучение и обладающего навыками безопасной эксплуатации машин и оборудования, включая обязательное медицинское обследование работника (первичный и периодический) с соответствующим допуском по состоянию здоровья, а также обязательное предсменное медицинское освидетельствование в установленном порядке. Когда организаций нанимают подрядчиков для проектов, их подрядчики берут на себя обязанности

работодателей, то они выполняют все гражданско-правовые и трудовые обязательства, в отношении работников, вовлеченных в процесс включая все права и обязанности по обеспечению их безопасности при выполнении работ (в основном отражаются в договорах на оказание услуг и выполнение работ). Вышесказанное требования также относится к субподрядчикам при их привлечение подрядной организации для определённого вида работ.

До заключения контракта на свою деятельность полностью или частично, хозяйствующие субъекты должны информировать подрядчиков о производственной среде, опасных элементах и мерах, требуемых настоящим Законом и соответствующими правилами безопасности и здоровья.

Перед заключением субподряда на все или часть подрядных работ подрядчики также должны проинформировать субподрядчиков.

Когда субъекты хозяйствования, подрядчики и субподрядчики индивидуально нанимают рабочих для совместной работы, первоначальные субъекты хозяйствования должны принять следующие необходимые меры для предотвращения несчастных случаев на производстве:

- 1) создать консультативную организацию и назначить лицо, ответственное за надзор и координацию рабочего места;
- 2) регулировать и интегрировать работу;
- 3) проведение проверок рабочих мест;
- 4) направлять и помогать в просвещении по вопросам безопасности и здоровья, связанного с работами по контракту;
- 5) другие меры, необходимые для предотвращения несчастных случаев на производстве [1].

Если компания заключает контракты с двумя или более подрядчиками для совместной работы, но сама организация не участвует в такой работе, один из подрядчиков должен быть назначен, чтобы взять на себя обязанности контроля состояния безопасности труда.

Работодатели не должны нанимать лиц моложе 18 лет для выполнения любой из

следующих потенциально опасных или вредных работ:

- 1) работа в туннелях;
- 2) работы, связанные с обращением с взрывчатыми или легковоспламеняющимися веществами;
- 3) работать на участках распространения свинца, ртути, хрома, мышьяка, желтого фосфора, хлора, цианистого водорода, анилина или других вредных веществ;
- 4) работа на объектах с опасным уровнем радиации;
- 5) работать на объектах с опасным уровнем запыленности;
- 6) работы по очистке, смазке, осмотру, ремонту или установке, или снятию ремней или цепей на движущихся механизмах или опасных частях оборудования для передачи энергии.
- 7) работы по подключению электропроводов, проводящих электричество более 220;
- 8) работы по обращению с плавленными полезными ископаемыми или шлаком;
- 9) работы по розжигу или эксплуатации котла;
- 10) работы, связанные с работой перфоратора или другого оборудования с повышенной вибрацией;
- 11) работы по обращению с предметами более определенного веса;
- 12) работы с использованием крана или деррик-крана;
- 13) работы, связанные с работой механизированной лебедки, механизированной тележки или канатной дороги;
- 14) работы, связанные с работой прокатных и мельничных станов для резиновых смесей или синтетических смол;
- 15) другая работа, определенная центральным компетентным органом как потенциально опасная или опасная.

Стандарты для определения потенциально опасной или вредной работы устанавливаются законодательством [1].

Работодатели не должны нанимать беременных женщин для выполнения любой из следующих потенциально опасных или вредных работ:

- 1) работа в туннелях;
- 2) работать на участке распространения свинца и его соединений;
- 3) работать в условиях аномального давления воздуха;
- 4) работа, связанная с обработкой или контактом с *Toxoplasma gondii*, краснухой или другими микроорганизмами, или вирусами, которые потенциально могут повлиять на здоровье плода;
- 5) работы, связанные с обращением с сероуглеродом, трихлорэтиленом, этиленоксидом, акриламидом, этиленимином, мышьяком и его соединениями, ртутью и ее неорганическими соединениями, и другими химическими веществами, признанными опасными центральным компетентным органом, или их воздействием;
- 6) работы, связанные с работой перфоратора или другого оборудования с повышенной вибрацией;
- 7) работы по обращению с предметами более определенного веса;
- 8) работать на объекте с опасным уровнем радиации;
- 9) работы по обращению с плавленными полезными ископаемыми или шлаками;
- 10) работы с использованием крана или деррик-крана;
- 11) работы, связанные с работой механизированной лебедки, механизированной тележки или канатной дороги;
- 12) работы на прокатных и мельничных станах для резиновых смесей или синтех смол;
- 13) работа, связанная с обработкой или контактом с болезнями или летальными микроорганизмами, признанными центральным компетентным органом потенциально заразными;
- 14) другая работа, признанная центральным компетентным органом потенциально опасной или вредной [1].

Стандарты оценки потенциально опасной или вредной работы устанавливаются государственным органом.

Если работодатели не проинформированы вовлеченным лицом о беременности или родах и нарушают правила,

работодатели освобождаются от штрафа; однако это исключение не применяется, если работодатели знали или могли знать об этом факте [3].

Плохая организация безопасности труда и охраны здоровья персонал, будут стоить компаниям денег. В случае производственного травматизма и/или профессиональных заболеваний дополнительно к финансовым потерям, возникает риск уголовного наказания ответственных лиц за обеспечение безопасности труда.

Соответственно следует понимать что хорошая охрана труда (хорошо организованная и эффективно функционирующая система управления охраной труда и профессиональными рисками в организации) может приносить дивиденды., так как предприятие с более высокими стандартами безопасности и гигиены труда более успешны и устойчивы (нет финансовых потерь, связанных с потерей рабочего времени, компенсациями по потере трудоспособности “временной или устойчивой”, уголовного или административного преследования и

издержек на сопровождение судебно-процессуальных действий.

Безопасные и здоровые рабочие места часто считаются само собой разумеющимся. Но сегодняшние “современные” производственные цеха и хорошо освещенные офисы, заботящиеся о безопасности, являются относительно недавним изобретением современного общества - прямым результатом усилий тех, кто работает в области охраны труда и техники безопасности.

Сфера профессиональной гигиены и безопасности, посвященная изучению и предотвращению производственных травм и заболеваний, несет ответственность за исключительно положительные результаты, достигнутые казахстанскими рабочими за последнее время [11].

Далее для объективной оценки исследуем количество несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан [9]. На рисунке 1 представлена динамика количества несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан за 2010-2019 гг.

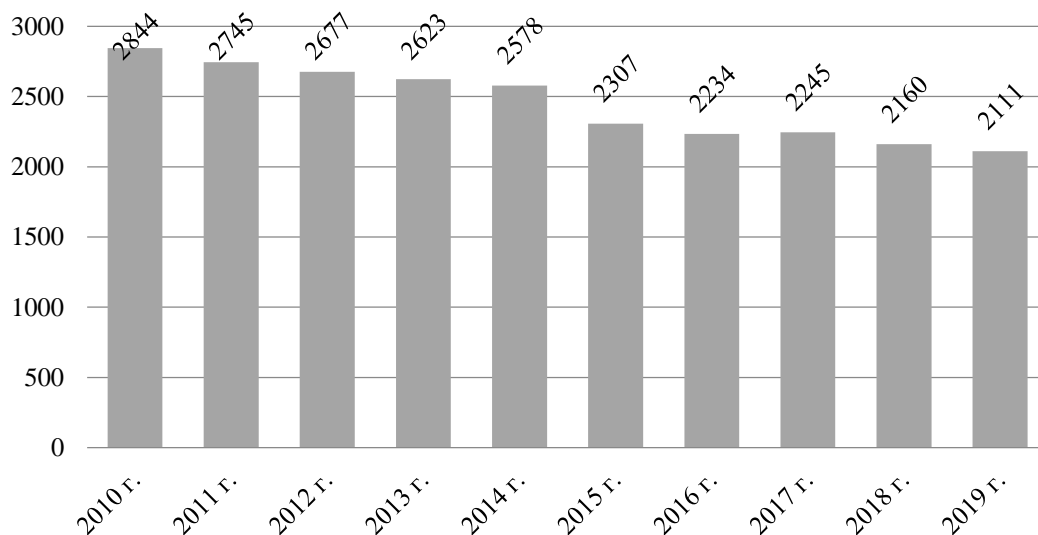


Рисунок 1 – Динамика количества несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан за 2010-2019 гг., шт.

Исходя из приведённой динамики, можно сделать выводы, что за 2019 год количество несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан, уменьшилось на 49 шт., в 0,9773 раза, на 2,27% и составило в 2019 году 97,73%

от количества несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан за 2018 год.

В период с 2010 по 2019 гг. количество несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан

уменьшилось на 733 шт., в 0,7423 раза, на 25,77% и составило в 2019 году 74,23% от количества несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью в Республике Казахстан за 2010 год.

В Республике Казахстан в 2019 году было зарегистрировано 2111 несчастных случаев. Из общего числа пострадавших женщины составляли 21,8%. В групповых несчастных случаях пострадало 258 человек, от профессиональных заболеваний – 251, от отравлений – 22. Пострадавших в состоянии алкогольного опьянения зафиксировано 15 человек, в результате психического расстройства зарегистрировано 2 случая.

В результате несчастного случая получили закрытые переломы – 562 человека, поверхностные травмы – 524, травмы от сотрясения и травмы внутренних органов – 283, открытые переломы – 127, термические ожоги – 120, открытые раны – 87.

В 2019 году наиболее распространенными профессиональными заболеваниями были: поражение межпозвоночных дисков (110 человек), пневмококиоз, вызванный пылью,

содержащей кремний (53 человека), двухсторонняя нейросенсорная тугоухость (50 человек).

Из общей численности пострадавших при несчастных случаях 190 человек погибли, из них 9 женщин. Наиболее уязвимыми частями тела являются: волосистая часть головы (от этой травмы погибло 45 человек) и грудная клетка (42 человека).

Наибольшее число пострадавших при несчастных случаях - квалифицированные рабочие в возрасте от 30 до 45 лет [9].

Таким образом, опасное оборудование и плохо вентилируемые фабрики, которые когда-то были обычным явлением, уступили место более безопасной и чистой окружающей среде для сотрудников. Сочетание законодательства, регулирования со стороны исполнительной власти и саморегулирования со стороны ответственного бизнеса изменило рабочее место в Республике Казахстан. В результате количество несчастных случаев и летальных исходов в большинстве отраслей неуклонно снижалось на протяжении десятилетий – тенденция, которая сохраняется и сегодня.

Источники:

1. «Трудовой кодекс Республики Казахстан» от 23.11.2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.03.2021 г.) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://online.zakon.kz/document/?doc_id=38910832;
2. Гайдо В.К. «ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ». Система преднамеренной трансформации материалов, информации или клиентов. - М. Издательство Перо, 2021. 320 стр.
3. Бабань Ю.А. Совершенствование бизнес–процессов в современной философии управления / Ю.А. Бабань. – М.: Финансовый бизнес, 2014. – 623 с.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. Учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2017. – 381 с.
5. Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента. Учебное пособие / О.А. Вдовина. – М.: Инфра-М, 2018. – 167 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – Инфра-М, Магистр, 2016. – 656 с.
7. Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2016. – 365 с.
8. Кибанова А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2018. – 64 с.
9. Кибанова А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2018. – 64 с.
10. О травматизме, связанном с трудовой деятельностью, и профессиональных заболеваниях в 2019 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://stat.gov.kz/news/ESTAT364590>

11. Огнева А.Ю., Меленчук М.В. Управление персоналом организации. Учебно-методический комплекс / А.Ю. Огнева, М.В. Меленчук. – М.: Проспект, 2017. – 72 с. 14
12. Чуланова О.Л. Технологии кадрового менеджмента. Учебник / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2018. – 492 с.

Домбаева А.Г.
Алматы Менеджмент Университет

Бекжанов М.М.
к.психол.н.
Алматы Менеджмент Университет

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ПРАКТИКА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ АО «КОСТАНАЙСКИЕ МИНЕРАЛЫ»

Ключевые слова: учебный центр, профессиональная подготовка, повышение квалификации, охрана труда, промышленная безопасность.

Сегодня очень быстро меняются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях. На сегодняшний день для успешной работы руководителя нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и др. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой.

Объектом выступают обучение и развитие персонала на примере АО Костанайские минералы, как средство повышения качества работы и производительности.

В современных условиях устаревания профессиональных навыков персонала, способность организации развивать своих сотрудников является одним из главных факторов успеха. Ни для кого не секрет, что обученный персонал становится конкурентным преимуществом компании и эффективным ресурсом для достижения стратегических целей организации.

При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала подразумеваются

мероприятия, направленные на повышение профессионально – важных качеств и совершенствование характеристик, которая дает необходимые знания, улучшает профессиональные знания через повышение квалификации. Процесс состоит не только в передаче тех или иных знаний, но и в передачи информации о развитии организации, о текущем состоянии дел. [1]

Актуальность этих вопросов оказывает все большее влияние на принятие решений руководства по широкомасштабному обучению персонала различных уровней организации. Именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия. Многие крупные компании создают специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами этой области.

Такие организации затрачивают от 2 до 10 % фонда заработной платы. Делая такие затраты в развитие своих сотрудников, компании ожидают отдачи в виде повышения производительности. Помимо влияния на финансовые результаты организации, капиталовложение в профессиональное развитие способствует созданию благоприятного климата в этой компании. У сотрудников повышается мотивация и их преданность своей компании, также обеспечивается преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает и положительное влияние на самих работников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста, как внутри своей компании, так и вне ее.

Обучение дает возможность повышения в должности, или появления дополнительных обязанностей, так как уровень квалификации растет. Если же повышения не происходит сотрудник может почувствовать неудовлетворенность своей работой и своим положением. Поэтому важно, чтобы обучение проходило своевременно. Лишь при таком подходе затраты на обучение будут оправданы.

В эпоху глобализации и интернационализации производства единственным критерием его эффективности и востребованности выпускаемой продукции является конкурентоспособность.

В настоящее время не существует единого определения понятия "конкурентоспособности". Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом. Конкурентоспособность - понятие относительное, поскольку успешно конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособным на других. Это порождает необходимость разграничения конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках. [5]

Если управленческое и лидерское развитие — это в первую очередь изменение поведения и способа мышления, то как же происходят эти изменения?

Ответ на этот вопрос предложил в начале 50-х годов 20 века Курт Левин, который сказал о том, что любые изменения в организациях или в людях

происходят путем преодоления трех этапов:

- размораживание — для того, чтобы что-то изменилось, нужен внешний стимул, некий толчок;
- изменение — это преобразование поведения либо самой компании;
- замораживание — фиксирование тех, изменений, которые уже произошли.

Эту модель изменений Курта Левина использует в своей теории развития персонала Ник Петри. Он предлагает трехэтапную модель вертикального развития сотрудника и выделяет этапы и условия для его успешного осуществления. [2]

Первый этап — дезориентация (выход из зоны комфорта).

Давайте представим себе любого сотрудника компании, который получает продвижение на новую должность в другой департамент или назначение, связанное с переездом в другой город, либо страну. Первое, что с ним происходит — это выход из зоны комфорта, когда сотрудник понимает, что его предыдущего опыта и знаний недостаточно для того, чтобы решить новые задачи. Это есть дезориентация — понимание того, что что-то нужно менять.

Второй этап — столкновение перспектив. Работая в новой команде, сотрудник начинает взаимодействовать с другими людьми. Эти люди имеют другой опыт, у них своя точка зрения по поводу того или иного вопроса и, таким образом, работник начинает понимать, что на одну и ту же проблему можно посмотреть с разных сторон. У сотрудника на этом этапе развития появляется способность лучше понять и принять эти точки зрения. Такая ситуация бросает вызов привычному образу мышления сотрудника.

Третий этап — создание новых смыслов. На этой стадии человек уже способен обдумать и от рефлексировать, что же с ним произошло в тот момент, когда он получал новые опыт работы, и интегрировать этот опыт в свою картину

мира. Таким образом и происходит переход на более высокий уровень мышления.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами.

Необходимость обучения и развития в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами.

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным. [3]

В АО «Костанайские минералы» функционирует учебный центр, который и удовлетворяет потребность в развитии профессиональных и управленческих навыков работников.

Учебный центр проводит обучение по более ста программам краткосрочного профессионального обучения, по следующим видам подготовки:

- профессиональная подготовка (новые профессии);
- переподготовка (смежные профессии);
- повышение квалификации;

Содержание профессиональных программ определяется Учебным центром самостоятельно с учетом требований единого тарифно-квалификационного справочника, классификатора профессий и специальностей технического и профессионального после среднего образования и других нормативных актов Республики Казахстан.

Учебный центр АО «Костанайские минералы» проводит подготовку специалистов по нескольким направлениям:

- обучение на краткосрочных курсах профессионального обучения

- аттестация персонала в соответствии с требованиями промышленной безопасности, охраны труда, пожарной безопасности;

- повышение квалификации сотрудников в сторонних учебных заведениях;

- организация обучения в высших учебных заведениях;

- организация корпоративного обучения с привлечением сторонних тренеров и коучей;

- организация внутреннего корпоративного обучения;

- организация прохождения практики студентами колледжей и университетов, а также магистрантов.

На базе Учебного центра действует техническая библиотека, которая насчитывает более 10 тыс. книг и ежегодно пополняется литературой, нормативно-правовыми документами.

Учебный центр АО «Костанайские минералы» проводит аттестацию персонала в соответствии с требованиями промышленной безопасности, охраны труда, пожарной безопасности.

Персонал, задействованный в работе на опасных производственных объектах (карьер, склад взрывчатых материалов (ВМ), склад легковоспламеняющихся жидкостей (ЛВЖ), корпус суши, котельная), проходит обучение по 10- и 40- часовым программам, соответствующим отрасли промышленности, а также проверку знаний в области промышленной безопасности. Охват аттестации ежегодно составляет порядка 3000 человек.

Обучение по безопасности и охране труда проходит по 40-часовой программе, согласованной с ГУ «Управление по инспекции труда акимата Костанайской области». Обучение проводят специалисты службы охраны труда и промышленной безопасности, главные специалисты, приглашенные специалисты государственных органов контроля и надзора, имеющие соответствующую квалификацию и сертификат о прохождении обучения и проверки знаний по безопасности и охране труда. УЦ проводит обучение для руководителей и

работников, ответственных за обеспечение безопасности, которые, в свою очередь, проводят обучение по единой программе и проверку знаний рабочего персонала, находящегося в их подчинении. Ежегодно аттестацию проходят около 500 человек.

Обучение по пожарной безопасности осуществляется в соответствии с «Правилами обучения работников организаций и населения мерам пожарной безопасности и требований к содержанию учебных программ по обучению мерам пожарной безопасности», утвержденными Приказом Министра по чрезвычайным ситуациям РК от 9 июня 2014 года № 276. Обучение проводится приглашенными специалистами уполномоченного органа для руководителей организаций, лиц ответственных за пожарную безопасность и проведение противопожарного инструктажа производственных объектов, а также работников, осуществляющих пожароопасные работы по соответствующим программам. Ежегодно обучение проходят около 300 работников Предприятия.

Руководство Предприятия уделяет большое внимание системе обучения и развития персонала. Ежегодно порядка 20 млн. тенге выделяется на обучение в сторонних учебных заведениях, а также привлечение внешних тренеров и коучей. В целях развития управленческих компетенций руководителей разного уровня проводится корпоративное обучение с привлечением высококвалифицированных тренеров бизнес-школ.

Основной целью кадровой политики Предприятия является обеспечение количественного и качественного состава персонала. В целях достижения поставленной задачи в части качества подготовки специалистов АО «КМ», в рамках социального партнерства, наладили связь с руководством КГКП «Житикаринский политехнический колледж». [4]

Несмотря на огромную работу в АО «Костанайские минералы» направленной на повышение профессионально-важных качеств сотрудников организации, основной проблемой на мой взгляд остается правильно подобранная система обучения и развития персонала, которая даст наибольший результат в работе сотрудников, и качестве работы.

Я считаю, что должны разрабатывать различные бизнес проекты для внедрения системы обучения и развития персонала в АО «Костанайские минералы», которые дадут возможность повысить профессионально важные качества как персоналу, так и руководителям данной организации.

Таким образом система обучения и развития персонала, должна носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Источники:

1. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. -506 с.
2. ГолубковЕ.П.Основы менеджмента: Учебник. –М.: Финпрес, 2008. 656 с.
3. Бородина О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала. Вестник Омского университета. 2011. No 4. 216-219 с**01978523**
4. Кельперис Г. Управление персоналом: Повышение квалификации в процессе управления персоналом . No 7, 2011. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1084>
5. Попова В.М. Деловое планирование: Методы, Организация, Современная практика. Уч. пособие, М: Финансы и статистика. 2007. 368 ст.

Егембердиев Г.М.
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: стратегия, управление персоналом, стратегическое управление персоналом, система управления персоналом, кадровые риски, предприятие.

Итак, руководство персоналом – это совокупность связующих действий, направленных как на трудовой коллектив в целом, так и на отдельного сотрудника, целью которого является удовлетворения потребностей персонала, как: рациональное использование умственных и физических способностей, удовлетворение человеческих потребностей; а также направлены на удовлетворение интересов предприятия, а именно: обеспечение эффективного функционирования персонала и прибыльности работы [1, с. 87].

Следует отметить, что несмотря на достаточную распространённость понятия руководство работой персонала, на сегодняшний день не выработано единого общепринятого определения данного термина.

Исследования касательно системы управления персоналом считается обсуждаемым как на территории Казахстана, так и по всему миру. На ряду с этим управление персоналом занимает значительные позиции в системе корпоративного управления. От качественного управления персоналом зависят конечные результаты в организации.

Контроль стратегического мероприятия включает разработку этапов: по сбору, обработке, передаче информации и принятию соответствующих решений. Данные этапы выполняются руководителями, а также экспертами с имеющимися функциями администрирования. Существует концептуально определенная группа в области управления человеческими ресурсами, в котором оцениваются

конкретные характеристики и показатели эффективности, определенные методы и процедуры, связанные с сертификацией, тестированием и т.д.; трудоемкость рабочего процесса и методы анализа различных категорий работников.

Одной из важных проблем современного этапа развития экономики является деятельность по управлению персоналом. Тем не менее, при всем многообразии существующих стратегических подходов к данной проблеме самого разного характера и содержания странах возможно выделение ряда общих тенденции являются следующие: развитие инструментов, мотивации персонала, а также проблемы развитие молодых и перспективных работников, рост обоснованности принимаемых кадровых решений, а также расширение их гласности. Приведенные тенденции также должны учитываться в отечественной практике управления кадровыми ресурсами.

Наряду с изменяющимся экономическим положением, выраженные переходным периодом отношения, фундаментально изменили требования к кадровой политике текущих предприятий. Не только анализ, обучение расстановке кадров, но и формирование нового понимания, менталитета, соответственно и возникает потребность в новом подходе к управлению персоналом. Таким образом, потребности, а также механизмы управления персоналом нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации [2, с. 59].

Стратегия управления персоналом - это формирование конкурентоспособного,

ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего к достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.

В управленческой практике значительное влияние на экономическую эффективность производственной деятельности оказывают такие факторы, как эффективность реализации творческого и компетентностного потенциала работников предприятия, мобилизация всех их профессиональных возможностей, рациональная организация трудового процесса, формирование конструктивной организационной культуры.

Сегодня у руководителей предприятий остро стоит вопрос рассматривать человеческий фактор как ключевой ресурс для повышения эффективности и производительности персонала, а также для поиска новых подходов к совершенствованию стратегического управления персоналом организации.

В статье была определена цель дальнейшего исследования - разработка рекомендаций для совершенствования стратегического управления персоналом предприятия. Объектом исследования выступают социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе трудовой деятельности работников.

Наиболее актуальной задачей любого предприятия является создание, подготовка и развитие высококвалифицированного, сплоченного и мобильного кадрового потенциала. Руководители всех уровней в

системе управления персоналом должны ориентироваться на оптимизацию методов подготовки, переподготовки и оценки кадрового состава, совершенствование и создание новых методов мотивационного стимулирования персонала с целью повышения качества трудовой деятельности работников, сохранение и поддержание благоприятного социально-психологического климата.

Нарушение трудовой дисциплины, деструктивные конфликты, производственные стрессы - все эти явления представляют определенный риск для предприятия, который создает угрозы как для системы управления персоналом, так и для эффективности функционирования организации в целом [3].

Процесс совершенствования системы стратегического управления персоналом не обходится без определения проблемных зон, которые выступают препятствиями на пути создания условий для эффективного функционирования предприятия.

Процесс совершенствования стратегического управления персоналом должен быть последовательным, учитывать все рискованные зоны деятельности организации и аспекты, касающиеся функционирования предприятия на всех уровнях [4].

В целях систематизации процесса совершенствования стратегического управления персоналом предлагаются следующие этапы разработки, реализации стратегического управления персоналом предприятия транспортной отрасли (табл. 1).

Таблица 1 – Этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом предприятия нефтегазовой отрасли

№	Этап	Содержание
1	Первичный анализ	В первую очередь необходимо осуществить анализ потребностей предприятия и факторов внешней и внутренней среды. В качестве инструментов можно использовать SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и опасностей, с которыми сталкивается организация) и(или) PESTLE-анализ (политическая, экономическая, социальная, технологическая, правовая среда и окружение, в котором работает организация).

2	Формулирование стратегии	Посредством формулировки становится возможно логически обосновать стратегию, раскрыть ее цель, издержки на реализацию и возможные выгоды.
3	Получение поддержки	Особого внимания требует поддержка, обеспечиваемая не только высшим руководством и руководителями подразделений, но и работниками в целом.
4	Оценка препятствий	<p>Данная стадия подразумевает оценку возможных преград, которые могут возникнуть в ходе осуществления стратегии. Первоначально оцениваются те препятствия, которые носят безразличный характер, агрессивное восприятие, подразумевают дефицит поддерживающих механизмов.</p> <p>В случае отсутствия необходимой поддержки выдвигаемой инициативы, следует повременить с ее реализацией.</p>
5	Подготовка планов действий	Данные планы предназначены для отражения необходимых к выполнению задач, исполнителей и сроков предоставления результата. Не лишним будет организовать разработку предварительного плана, содержащего в себе описание фаз внедрения, необходимых ресурсов и указанием количества времени, которое должно быть затрачено на реализацию программы.
6	Управление реализацией	Основой данного этапа является предварительный план или план действий. При управлении реализацией прогресс подвергается мониторингу, осуществляется деятельность по устранению образующихся проблем.
7	Последующие мероприятия и их оценка	Результаты всех инициатив должны отслеживаться и подвергаться оценке. Для этого можно использовать сбалансированную систему показателей. Данный шаг предполагает указание направления дальнейших действий с предварительным исправлением первоначальных предложений, обеспечение дополнительной поддержки руководителям структурных подразделений, совершенствование коммуникаций и обучения, обеспечение необходимыми дополнительными ресурсами.

Успех любой коммерческой фирмы - это высококвалифицированный штат работников. Следовательно, цель кадровой политики, преимущественно состоит в приобретении более хороших конечных результатов деятельности предприятия. Для лучшей производительности организации важно, чтобы персонал был надежен, компетентен и работоспособен. Улучшение качества товаров и услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях опытных и грамотных людей [5, с. 5].

Для эффективной работы системы управления персоналом сама структура управления должна стать более упорядоченной, функции сотрудников, включая управленческий персонал, должны быть пересмотрены. Руководство должно обратиться к сотрудникам, которые важны для гостиничного комплекса, которые имеют специальные знания, чтобы провести тщательную оценку ожиданий роста отдельных сотрудников [6, стр. 97].

Программы должны быть экстраординарной на основе анализа

многочисленных явлений, учитывающей: производственные, социальные, экономические, финансовые и другие процессы, протекающие как внутри отеля, так и за его пределами. Это может быть связано с реальностью, которая будет выступать как сдерживающим фактором, так и основным ресурсом, обеспечивающим постоянное развитие.

Умение замотивировать сотрудников разнообразными методами, не считая денежной мотивацией, является одной из важнейшей частью успешного бизнеса. Необходимо отметить ряд способов мотивации, которые подскажут в каком именно направлении следует двигаться руководителю в вопросе при управлении персоналом: мотивация-пример, мотивация-мечта, коллективная мотивация, спорт и другие культурные мероприятия, мотивация азартом, нестандартные мотиваторы (например: выделение транспортного средства), мотивация-провокация, ответственность, похвала, озвучивание минусов как рычаг управления, награды, честность [7].

Рациональная система вознаграждения – четко выстроенный комплекс различных способов воздействия, направленный на управление человеческим ресурсом с применением материальных или нематериальных методов.

Необходимо отметить, что качественно организованный способ мотивации «нематериальное стимулирование» способен принести в компанию более значительной положительной отдачи сотрудников, нежели мотивация «нематериальное стимулирование». Однако, отсутствие умения привлекать сотрудников к выполнению определенных задач, не создавая для сотрудников позитивно-настроенной рабочей атмосферы, а также не возвращая у сотрудников чувства причастности к общему делу и соответствующего участия в жизни компании, данные методы не будут длительного эффекта в рабочем процессе.

Использование новых инструментов повышающие «качества» персонала и технологий нашло отражение в изменении показателей на конкурентоспособности

компании. Согласно исследовательским данным, улучшение системы в том числе стимулирования персонала способно увеличить выручку от продаж более чем на 15% [1].

При этом финансирование мер нравственно-психологического и организационного стимулирования должно обеспечиваться из чистой прибыли в конце отчетного периода и учитывается в бюджете на следующий год, которые требуют определения согласования на собрании руководителей, т.к. они должны отражать стратегическим целям компании, кроме того, как правило для этого создается специальный фонд, определяется сотрудник, который должен отвечает за использование этого фонда (менеджер по кадрам), данный фонд в течении года может быть увеличен по усмотрению руководителей, или сокращен при возникновении в организации финансовых сложностей, менеджером по кадрам необходимо предоставлять календарный план мероприятий, в которых будут задействованы работники отдела.

Формирование бюджетов на указанные программы должно осуществляться на последующий календарный год исходя из совокупной чистой прибыли компании. Иными словами говоря, данные расходы не должны обременять сотрудников, при этом в тоже время они должны связь с перспективами развития работников и последующими результатами их деятельности [4].

Таким образом мы видим, что внедряемые инструменты повышения «качества» управления персоналом оказали положительное влияние на рентабельность компании. Которые при наблюдении показали рост объема прибыли на одного работника (производительности труда).

Ожидаемая возможность увеличения дохода компании представляет собой важный фактор эффективности деятельности компании.

Таким образом, улучшение условий организации труда улучшает систему управления персоналом и благоприятным образом влияет на эффективность деятельности компании.

Система управления персоналом предприятия обязана отвечать текущим требованиям с учетом целей и потребностей организации, должна быть гибкой и рассчитанной на перспективу. Грамотное стратегическое управление способствует ряду положительных изменений, таких как: снижение уровня текучести кадров; улучшение социально-психологического климата в коллективе; повышение эффективности организации труда персонала; повышение лояльности

работников организации; снижение риска потери ключевых сотрудников; повышение производительности труда; достижение стратегических целей организации и др.

В результате проведенного анализа подходов к управлению персоналом можно заключить вывод, что управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных действий которых направлен как на трудовой коллектив в целом, так и на отдельного сотрудника с целью удовлетворения потребностей сотрудников.

Источники:

1. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация // Управление персоналом. - 2005. - № 3. - С. 22-27
2. Спивак В.А. Управление персоналом. - М.: Эксмо, 2010. - 226 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.
4. Зеленкова И.С. Сущность и принципы системы управления персоналом на предприятии // Экономика, социология и право. – 2014. - №1. – 4 с.
5. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 2010. – 366 с.
6. Букаева М.С. Развитие концепций управления персоналом // Проблемы современной экономики. – 2013. - №12. - С. 159-165
7. Куликов Ю. А. Модели управления персоналом организации // Проблемы современной науки и образования. – 2015. - №7(37). – С. 85-89

ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: культура безопасности, анализ происшествий, поведение людей, мировоззрение людей, техника безопасности, привычка.

Аннотация: в данной статье будет рассмотрена проблематика, которая связана с понятием безопасной культуры поведения на производственных объектах в Республике Казахстан. Влияние культуры безопасности на количество происшествий, связанных с производством, роль руководства организаций при построении безопасной культуры безопасности.

Содержание статьи:

- определение культуры безопасности и её виды;
- статистика происшествий в Республике Казахстане и анализ их причин;
- проблема формирования эффективной культуры безопасности;
- заключение и выводы.

Что такое культура безопасности на производстве?

Культура безопасности — это совокупность определённых характеристик и особенностей деятельности человека, регламентируемых уровнем опасности и устанавливаемых на уровне восприятия, отношения, модели поведения, ценностей, мировоззрения и личного опыта работы. Согласно проведённым научным исследованиям было установлено, что каждый человек воспринимает опасность по-разному, к примеру, если выполнение той или иной работы будет считаться вполне безопасным для одного человека, то для другого человека это может представлять собой уже неприемлемый риск, и соответственно второй человек откажется от выполнения такой работы, таким образом, во избежание любого рода происшествий,

одной из целей формирования культуры безопасности на производстве является обеспечение точного коллективного восприятия опасностей, возникающих на производстве.

Вопрос культуры безопасности на производстве был впервые поднят и предметно изучаться в 1986 г. после аварии на Чернобыльской АЭС в бывшем СССР. Согласно отчёту о катастрофе на Чернобыльской АЭС, поведение сотрудников (так называемый «человеческий фактор») стало одним из главных факторов, которое привело к катастрофе на АЭС, конечно в происшествии были виноваты и другие факторы, такие, например, как: неправильное принятие решений и технологический сбой, но тем не менее именно поведение операторов реактора и руководства АЭС привело к одной из самых серьёзных катастроф в мире.

Основополагающей целью безопасности на производстве является защита здоровья работников от производственных травм, предотвращение аварий, защита окружающей среды и имущества организации, в связи с этим

важно не только создавать правила и процедуры, но также уделять внимание правилам поведения сотрудников в организации, поскольку в конечном результате именно поведение человека может сыграть ключевую роль в предотвращении происшествий.

Культура безопасности — это своего рода комбинация традиций и привычек людей, отработанных и усвоенных в ходе их производственной деятельности. Привычки формируются за определённый срок и сохраняются в памяти в качестве нормального и привычного действия, следовательно, для формирования культуры безопасности на производстве требуется длительное время и постоянная работа над поведением людей.

Исследования Британского университета по охране труда выявили несколько типов культур безопасности в организациях. Рассмотрим каждую из них по-отдельности и в завершении сделаем вывод на какой ступени рассматриваемой культуры безопасности находятся промышленные организации Республики Казахстан.

Первый тип культуры (первая ступень) — производительный тип, представляет собой тип, демонстрирующий, что в компании созданы идеальные условия для развития безопасной культуры труда, сюда относятся организации, где каждый сотрудник чувствует и понимает, что безопасность его жизни является действительным приоритетом для организации в ее ежедневной деятельности и это подтверждается фактическими действиями, а не является простым канцелярским бюрократизмом и волокитой.

Второй тип культуры (вторая ступень) - так называемый проактивный тип, который представляет собой такой тип культуры безопасности, где организация ведёт активную работу по решению вопросов в области техники безопасности и стремится находиться на уровне степени производительного типа, но по тем или

иным причинам не дотягивает до желаемой ступени.

Третий тип культуры (третья ступень) - так называемый системный тип, который представляет собой такой тип культуры безопасности, при котором происходит хороший информационный обмен между руководством и первым звеном управленцев в организации, разрабатывается достаточное количество документов и процедур, но по факту они мало влияют на реальную ситуацию на рабочих местах и на поведение самих работников, иногда данный тип культуры безопасности называют бюрократическим типом.

Четвёртый тип культуры (четвертая ступень) - реакционный тип, при котором любой процесс улучшения работы на производстве инициируется руководством только после того как произошло какое-либо серьезное происшествие, при этом риск возникновения повторного происшествия сохраняется.

Пятый тип культуры (пятая ступень) - патологический тип, при данном типе культуры организация находится в неведении существования культуры безопасного труда соответственно будет преобладать политика “обвинения” над любым сотрудником в случае производственного происшествия либо сокрытие фактов происшествий.

Статистические данные происшествий на предприятиях Казахстана.

Министр труда и социальной защиты населения РК Биржан Нурымбетов в ходе совещания по проблемным вопросам трудовых отношений на отдельных предприятиях города Нур-Султан рассказал о ситуации с производственным травматизмом на предприятиях в Казахстане: *«ежегодно более 2 тысяч человек получают травмы на производстве, из них 200 гибнет. Только в этом году за 7 месяцев 749 человек пострадало на производстве. Эти травмы унесли жизни 82 работников и оставили семьи без кормильцев. Поэтому, это очень непростой*

вопрос, на работодателях лежит большая ответственность».

Источник: https://lenta.inform.kz/ru/82-cheloveka-pogibli-na-proizvodstve-v-rg-v-2019-godu_a3562966

При выборочном анализе вышеуказанных несчастных случаев выявлено, что примерно 80 % из них были связаны с небезопасным поведением

сотрудников в организациях. Выделяются следующие нарушения, такие, как несоблюдение правил системы нарядов-допусков, неиспользование средств индивидуальной защиты, фиксирование фактов курения, выявление недостаточной компетенции работников, неэффективное планирование работ и ненадлежащий надзор со стороны ответственных лиц.

Таблица 1. Происшествия, связанные с небезопасным поведением работников.

Организация	Происшествие	Причины	Поведение человека
ТОО “ЖаикСтойЛюкс”	Взрыв внутри нефтяного резервуара. Погибло 8 человек.	Образование искры внутри емкости где присутствуют пары нефтепродуктов.	Не соблюдения правил по курению.
ТОО “Ак Дидар”	Падение крана при проведение строительных работ. 1 человек погиб.	Проведение крановых работ при сильном ветре.	Игнорирование погодных условий при грузоподъемных работах.
ТОО “Арсенал Металл Темир”	Шахта “Абайская” взрыв на шахте. Погибло 7 человек.	Утечка метана при бурение разведочный скважины.	Нарушение правил техники безопасности.
ТОО “Актюбинская медная компания”	Весенне –Аралченский рудник. Погибло 4 человека.	Утечка газа при взрывных работах.	Нарушение правил техники безопасности.
ТОО “Астана Су Арнасы”	Работы в замкнутом пространстве погибло 4 человека.	Отравление метаном.	Забор воздуха не был произведен перед входом.

Под вывод: практически в каждом происшествии выявлен факт, согласно которому ни работники, ни руководство не имели какого-либо представления о культуре безопасности, можно сделать

неутешительный вывод о том, что уровень культуры безопасности в казахстанских организациях находится между патологическим и реактивным типами.

Таблица 2 Статистика происшествий на производстве в Республике Казахстан на период 2015- 2019 гг.

Показатели	Единица измерения	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Количество несчастных случаев	чел.	2052	2590	2492	2107	2564
Количество пострадавших	чел.	1982	1683	1526	1168	1567
Смертельный случай	чел.	217	225	262	142	82

Статистика и анализ происшествий по технике безопасности в передовых западных компаниях, таких, как Тенгизшевройл, НКОК Н.В. и КПО Б.В., ведущие свою деятельность на опасных производственных объектах Тенгиз, Кашаган и Карачанакское месторождения нефти и газа, позволяет выявить следующие отличия в подходах отчётности в области техники безопасности по сравнению с отечественными организациями.

Во-первых, в вышеуказанных компаниях существует такое понятие, как потенциальный инцидент, которое представляет собой происшествие, не повлекшее каких-либо травм, увечий или вреда имуществу, расследование такого рода происшествий проводится по такой же процедуре, как и обычное происшествие, готовятся извлечённые уроки и планы действий.



Рисунок 1 - Указана Пирамида статистики количества потенциально опасных происшествий компании НКОК.Н.В

Во-вторых, в ходе расследования причин происшествий в выше указанных западных компаниях практически в 90 % случаев происшествий коренной причиной происшествий являются системные факторы, а не вина сотрудника. Данный факт свидетельствует о том, что в выше указанных западных компаниях, осуществляющих свою деятельность на территории Республики Казахстан, существует системный подход в области техники безопасности, и такой подход наиболее эффективен для развития культуры безопасности.

В-третьих, на примере компании НКОК Н.В. можно рассмотреть

специальный процесс по выявлению точной причины происшествия под названием «FAIR», в рамках данного процесса с работником, нарушившим правила техники безопасности результатом которого стало то или иное происшествие, повлекшее ту или иную травму, проводится опросное интервью с целью определения причины его такого поведения. Данный процесс очень эффективен для определения поведенческих аспектов людей, в результате данного опросного интервью становится ясно что именно стало причиной такого опасного поведения. Причина нарушений может заключаться в неэффективном процессе обучения, в давлении со стороны начальства

выше рассматриваемого сотрудника, отсутствие должного обеспечения средствами индивидуальной защиты,

отсутствие инструктажа по технике безопасности или иные причины.

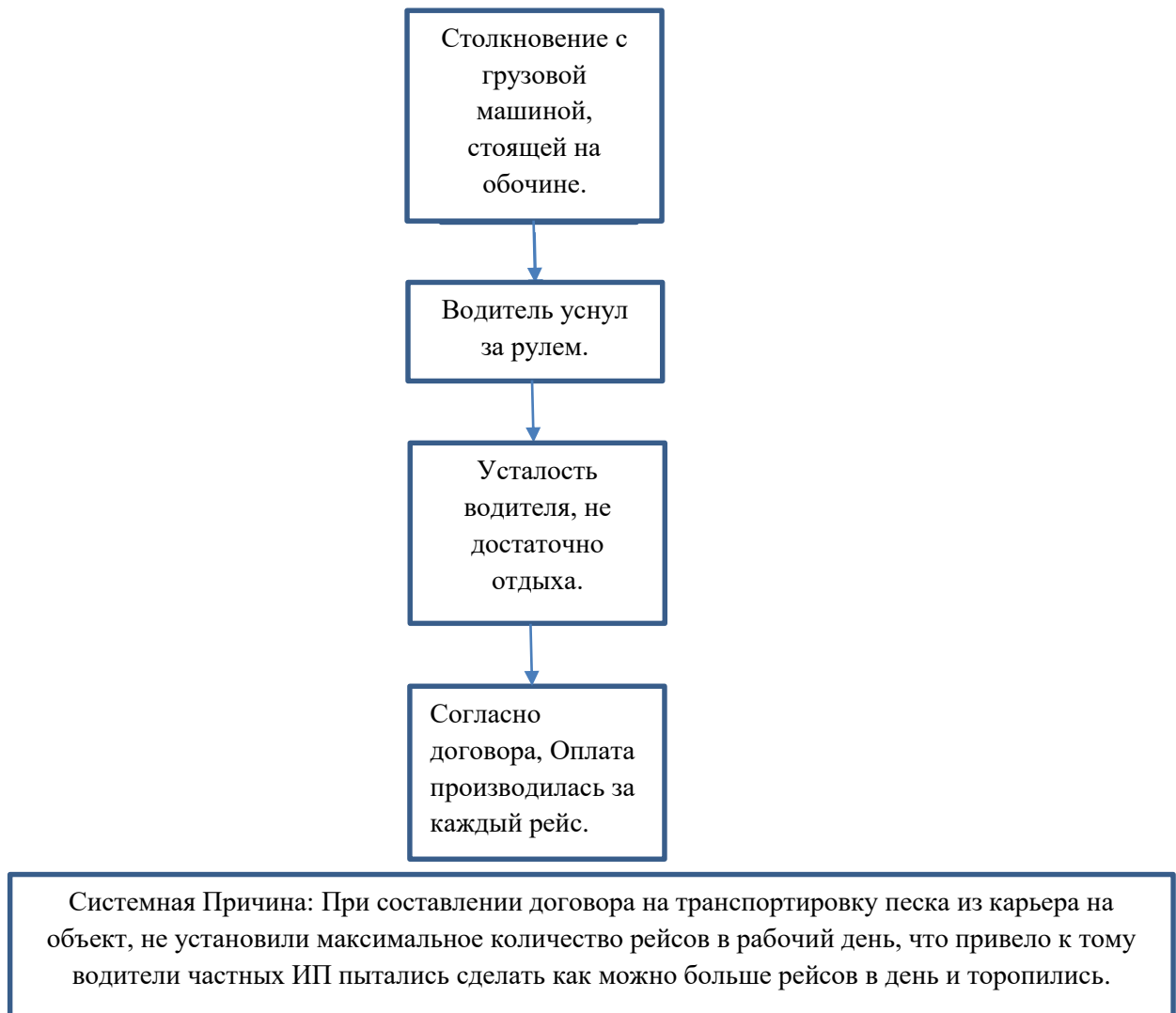


Рисунок 2 – Анализ причин происшествий на примере ТОО Тенгизшевройл. Дорожно-Транспортное происшествие, при котором водитель получил серьезные травмы обеих ног, методом 5 причин.

Под-вывод: при изучении статистики происшествий в Республике Казахстан на промышленных предприятиях наблюдается общее снижение уровня травматизма и смертельных случаев, но принимая во внимание, что в 2019 год в Казахстане было зарегистрировано примерно 40 000 случаев не надлежащего оформления трудовых договоров, можно сделать вывод что процесс регистрации и учёта происшествий

в региональных уполномоченных органах является не объективным и сомнительным так как большинство происшествий и смертельных случаев на производстве скрывается недобросовестными работодателями. Поэтому для получения более достоверной и подробной информации в отношении каждого несчастного случая/происшествия на производстве, повлекшее за собой

травматизм, увечье, вред имуществу или жизни человека, необходимо внедрять передовой мировой опыт учёта и статистики анализа происшествий на производстве и параллельно создавать условия для бизнеса по которому оформление трудового договора являлось бы обязательным и выгодным условием ведения любой производственной коммерческой деятельности на территории Республики Казахстан.

Проблема формирования безопасной культуры безопасности в организациях республики Казахстан.

После изучения статистики и отчётов происшествий следует сделать вывод что казахстанским компаниям необходимо выстраивать системный подход при внедрении культуры безопасности, а именно учитывать специфику деятельности и мировоззрение сотрудников, наряду с их привычками и традициями. Помимо прочего хотелось бы добавить, что только одного соответствия требованиям законов в Республики Казахстан недостаточно для

формирования безопасной культуры поведения сотрудников на производстве. Значительную роль в формировании культуры безопасности играет заинтересованность высшего руководства компании, поскольку данная сфера требует финансовых затрат, привлечения определенных человеческих ресурсов, разработки программ по поведению и прочих мероприятий.

Проблемы формирования культуры безопасности:

- отсутствие заинтересованности со стороны руководства компаний;
- недостаточно эффективная оценка рисков при выработке стратегий развития;
- экономическое влияние и соответственно экономия средств на производственную безопасность;
- определенный склад мышления/мировоззрение людей;
- отсутствие знаний касательно небезопасного поведения (например, страх вмешаться и остановить небезопасное поведение) и т.д.



- Рисунок 3 - Визуализация основных компонентов необходимых для существования культура безопасности на производстве.

Заключение

С учетом вышеизложенного можно заключить что вопрос формирования культуры безопасности на производстве начинает приобретать более важное значение в ведении бизнеса среди отечественных компаний, и соответственно

безопасность каждого работника, его защищенность от травматизма на рабочем месте и возвращение домой по окончании рабочего дня является значимым моментом для эффективного и успешного ведения любой коммерческой и предпринимательской деятельности.

Для успешного внедрения культуры безопасности необходимо выполнить следующее:

- определиться с ценностями в компании, внедрить элементы оказания помощи и безопасности в области культуры безопасности, внедрить элементы вмешательства в отношении небезопасного поведения, соблюдать правила по технике безопасности, внедрить защитительный

подход в ходе исследований по технике безопасности;

- повысить участие руководства в обсуждениях вопросов по технике безопасности;

- внедрить приверженность компании по вопросам техники безопасности;

- внедрить поведенческие программы по безопасности поведения;

- пропаганда безопасного поведения среди сотрудников компании.

Источники:

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Safety_culture
2. <https://informburo.kz/novosti/v-kazahstane-velichilos-kolichestvo-neschastnyh-sluchaev-na-proizvodstve.htm>.
3. <https://kadry.mcfk.kz/article/153-statistika-proizvodstvennogo-travmatizma>
4. https://www.kmg.kz/uploads/reports/KMG_AR19_RU.pdf
5. <https://www.hse.gov.uk/statistics/pdf/fatalinjuries-20.pdf>
6. https://en.wikipedia.org/wiki/National_Academy_of_Sciences
7. <https://www.predictivesafety.com/blog/seven-characteristics-of-a-positive-safety-culture>
8. Используемая литература:
9. Авторы Джеймса Роутана и Нафана Кратчфилда, “Инновационный подход в Культуре Безопасности”
10. Автор Рон Маккинон, “Меняем культуру безопасности на рабочем месте”

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, управление персоналом, вовлеченность, мотивация.

Вопрос развития и совершенствования корпоративной культуры с каждым годом все больше вызывает интерес в казахстанских компаниях. Глобализация казахстанского бизнеса в мировое пространство, потребность в постоянном совершенствовании компаний для поддержания конкурентоспособности обуславливает повышающийся из года в год интерес к этой теме.

На сегодняшний день более доступной стала информация, освещающая опыт зарубежных компаний в построении и развитии корпоративных культур в компаниях и успехи, которых удалось достичь этим компаниям в результате.

Принимая во внимание, что на корпоративную культуру любой организации существенное влияние имеет национальная культура, обычаи, традиции, сложившиеся на общегосударственном уровне для бизнеса, было бы интересно изучить опыт отечественных компаний в исследовании собственной корпоративной (организационной) культуры и применяемых подходах к развитию и совершенствованию, результатом которых явились определенные успехи.

К сожалению, в казахстанских информационных источниках все еще мало освещаются подобные примеры.

В данной работе рассматриваются результаты исследования корпоративной культуры финансовой компании, прошедшей недавнее слияние.

В результате перехода двух дочерних компаний под руководство одной управляющей команды, объединения дислокации персонала двух компаний

(переезд одной из ДО в офисные помещения другой) столкнулись субкультуры, сформировавшиеся в процессе раздельной деятельности. Изменившаяся организационная структура, оптимизация должностей и сокращение штата, изменения в бизнес-процессах, должностных обязанностях в рамках унификации процессов компаний, изменения должностных окладов (в том числе в сторону уменьшения), и ряд других факторов негативно сказались на общей атмосфере в коллективе и производительности. Появились такие негативные тенденции, как рост текучести персонала, избегание ответственности отдельными членами коллектива, сложности в согласовании вопросов/документов, увеличение времени принятия решений по отдельным вопросам, повысилась нервозность, которая усугубляется кризисом, вызванным пандемией.

При анализе этапов происходящих в компании изменений по методу Дж.Коттера [1]. были выявлены недостатки, допущенные руководителями структурных подразделений на этапах «Общего вовлечения персонала, пропаганды новой концепции» и «Определения сторонников и противников изменений».

А именно, на этих этапах отмечается недостаточное освещение нововведений персоналу, при выявлении сильных и слабых сторон в бизнес-процессах двух компаний допускались резко критические высказывания, что усиливало раздраженность и конфронтацию между представителями разных компаний, не

всегда озвучивались варианты предстоящих изменений и выносились на обсуждение с персоналом; руководители/ключевые работники уделяли недостаточное внимание для выявления и нейтрализации ярых противников изменений, не во всех случаях, когда это было нужно проводились беседы, разъяснения, что приводило к потере хороших специалистов. В ходе собеседований с руководителями выявлено, что некоторые из них имеют мнение, что психологический климат в коллективе – задача исключительно службы управления персоналом.

Для комплексной оценки существующей корпоративной (организационной) культуры был использован опросник ОКАИ, разработанный К.Камероном и Р.Куинном [2], который позволяет оценить не только текущее состояние организационной культуры, но и определить тип предпочитаемой. Анонимный онлайн опрос был проведен в 2 группах:

1. Руководители – направлено 16 руководителям, обратная связь составила 100%;

2. Работники – направлено 64 работникам, приняли участие 25, т.е. 39%.

Таким образом, участие в опросе было предложено 80 работникам, общее

количество опрошенных сотрудников составило 41 человек. Процент возврата анкет составил 51,25%.

Предположительно низкий процент обратной связи со стороны работников объясняется происходящими в этот период процессами оптимизации персонала и естественное влияние происходящих в компании интеграционных изменений, планируемых и ожидаемых персоналом (на догадках ввиду недостаточности информации, предоставляемой руководителями о перспективах), которые повысили уровень неудовлетворенности, понизили мотивацию и интерес отдельных работников к перспективам компании (сокращению подлежало около 10% персонала).

Результаты опроса показали, что по мнению персонала доминирующим на сегодня является иерархический (бюрократический) тип культуры (36,2%), второе место занимает рыночная (34,2%), клановый (семейный) тип (24,1%), адхократический (23,2%).

При этом желаемый профиль выносит на первое место клановый (семейный) тип (35,8%), затем рыночный (28,8%), адхократический (28,4%), иерархический (бюрократический) тип культуры (23,2%).



Рисунок 1 – Определение типа корпоративной культуры

Примечание: составлено автором

Следует отметить, что оценка текущей организационной культуры в

целом совпадает у представителей разных групп, что наглядно видно на рисунке 2.

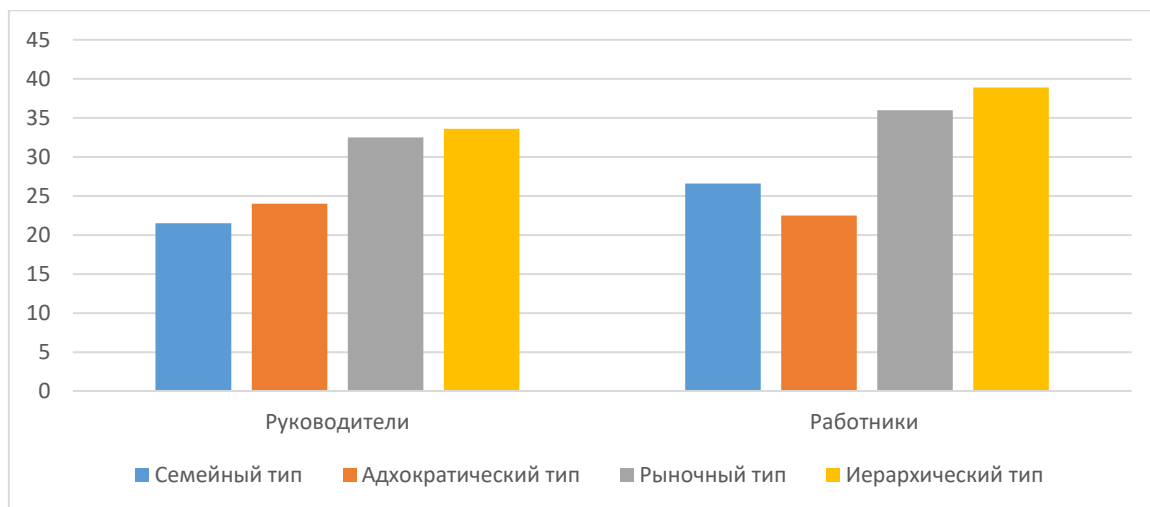


Рисунок 2 – Графическое изображение результатов исследования корпоративной культуры «как сейчас»

Примечание: составлено автором

Профиль желаемой корпоративной культуры уже имеет различия (рисунок 3).

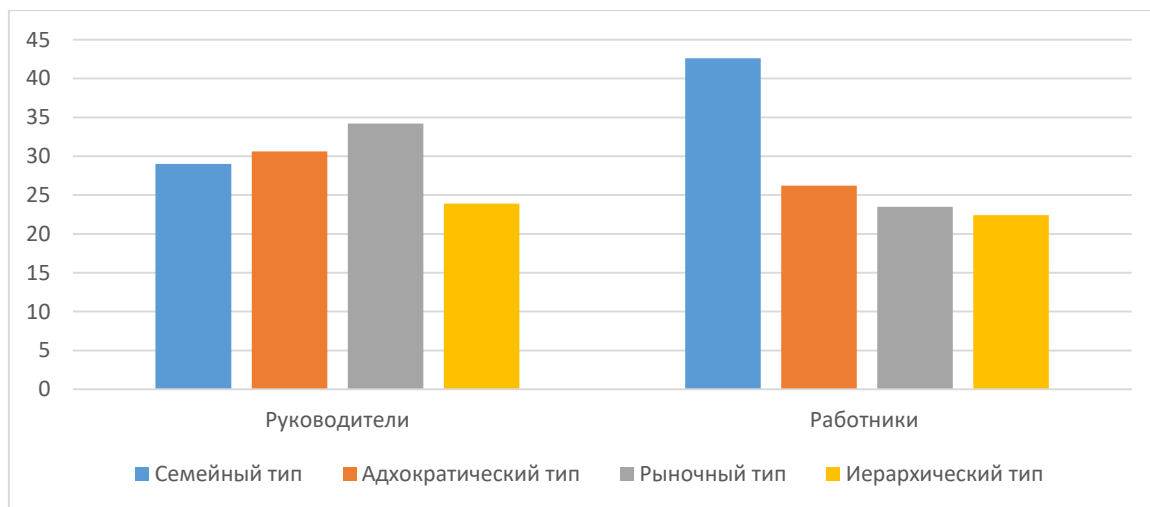


Рисунок 3 – Графическое изображение результатов исследования корпоративной культуры «как хотелось бы»

Результаты показывают, что профиль корпоративной культуры, выстраиваемой менеджментом Компании не соответствует профилю корпоративной культуры, желаемой персоналом. Следовательно, в рамках совершенствования корпоративной культуры компании для улучшения психологического климата, повышения мотивации и вовлеченности персонала

необходимы мероприятия по уменьшению данного несоответствия.

Для повышения эффективности работы организации необходимо четко управлять формированием и развитием корпоративной культуры на всех уровнях управления. Для этого необходимо выстроить, а затем постоянно актуализировать, совершенствовать созданный «Проект развития

корпоративной культуры».

Процесс создания проекта развития корпоративной культуры осуществляется

за несколько циклично повторяющихся этапов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Этапы создания проекта развития корпоративной культуры

Примечание: составлено автором

Специфика обозначенного выше алгоритма проявляется в том, что деятельность, направленная на развитие корпоративной культуры, по сути является циклом. Нельзя не отметить важность обратной связи, которая позволяет получить отклик от сотрудников и в случае необходимости внести коррективы [3].

Любой из типов корпоративной культуры сам по себе не является неудачным или удачным.

«Культура» приспосабливается к конкретной ситуации, идентифицируется со стратегическими целями организации и помогает организации укрепить устойчивость. Культура помогает развивать personal-менеджмент [4].

Как мы понимаем, корпоративная культура любой компании не может характеризоваться признаками исключительно одного типа культуры. Ей могут быть свойственны характеристики каждого типа в разном соотношении, но для большей эффективности, преобладающей должна быть корпоративная культура, соответствующая стратегии компании.

Приоритетным стратегическим направлением исследуемой компании характеризуются расширением сферы

влияния на рынке.

Как показал профиль существующей организационной культуры, в компании доминирует иерархическая (бюрократическая) культура (рисунок 5), которая тормозит достижение Компанией поставленных рыночных целей.

Достаточно большую долю имеют признаки рыночного типа, на основании чего можно утверждать, что в компании хоть и спонтанно, но сформировалась достаточно близкая стратегическим целям организационная культура.

Для еще большей результативности компании, мероприятия по созданию проекта развития корпоративной культуры и дальнейшему ее совершенствованию отчасти должны быть направлены на уменьшение сегмента бюрократической культуры и увеличение – рыночной.

При этом бюрократический тип не должен сводиться к минимуму, т.к. процессы финансовых организаций, как правило, строго определены и в целях обеспечения минимизации финансовых рисков, информационной безопасности, компании без признаков бюрократического типа не обойтись.

Профиль сложившейся организационной культуры

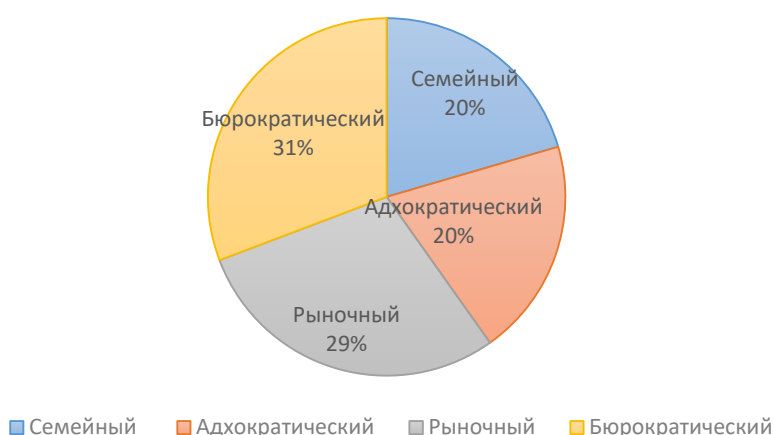


Рисунок 5 – Соотношение типов в сложившейся организационной культуре

Примечание: составлено автором

В этом смысле положительным является то, что руководители компании понимают важность формирования рыночной корпоративной культуры и в качестве желаемой в их профиле доминирует именно этот тип (см. рисунок 3). Для достижения баланса, понимания персоналом важности развития рыночной культуры необходим комплекс мероприятий, направленный на

пропаганду, разъяснение руководителями данного стратегического направления работникам, обозначению конечных целей в привязке к ценностям работников.

В профиле желаемой корпоративной культуры (исходя из среднего значения всех опрошенных: руководители и работники) преобладает семейный тип корпоративной культуры (рисунок 6).

Профиль желаемой корпоративной культуры

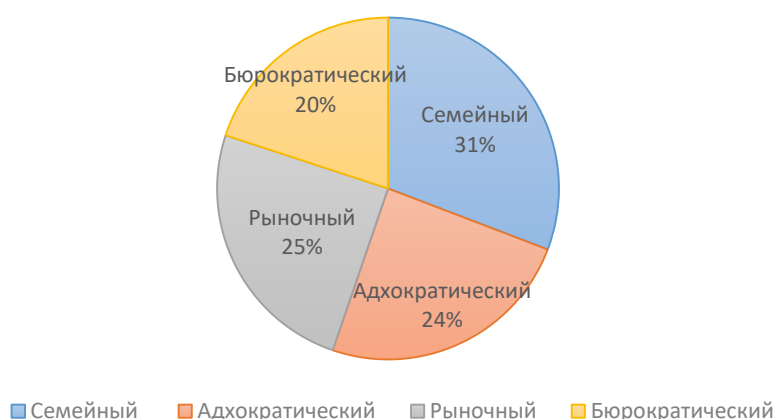


Рисунок 6 – Соотношение типов в желаемой персоналом корпоративной культуре

Примечание: составлено автором

Это говорит о том, что персоналу не хватает более дружественных отношений, сплоченности в коллективе, заботы со

стороны работодателя, мероприятий, организованных вне работы (что стало редким явлением в условиях пандемии),

хотелось бы чтобы лидеры компании выступали в качестве наставников. Соответственно должны быть предложены мероприятия, возможные в условиях ограничений в период пандемии, направленные на сплоченность коллектива, улучшение психологического климата, но не противоречащие рыночному типу культуры.

Отдельному изучению подлежат субкультуры отдельных подразделений, которые могут складываться с учетом специфики профессий.

Так, например, в условиях всеобщей цифровизации, DJ-тализации многих процессов, в целях усиления блоков информационных технологий (ИТ), учитывая специфичность этой профессии для их эффективной работы, допустимо в подразделениях ИТ преобладание элементов адхократии.

Следовательно, в рамках действующей стратегии компании существует объективная необходимость наращивать признаки рыночного типа культуры с параллельным сокращением признаков бюрократического типа культуры, оптимизацией и актуализацией мероприятий присущих семейному типу корпоративной культуры.

Подводя итоги можно утверждать, что в условиях организационных перемен роль корпоративной культуры особенно важна и требует дополнительного внимания со стороны менеджмента. При

грамотном управлении она способна повысить эффективность бизнес-организации и поддержать проводимые изменения.

Система управления корпоративной культуры должна включать, не только анализ сложившейся в организации культуры, но и формирование ключевых целей его дальнейшего развития, регулярное улучшение конкретных механизмов и процедур, связанных с управлением корпоративной культурой, увеличение уровня профессионализма руководителей в социально-психологическом аспекте, формирование документа, который бы объединял все нормы этического толка, принятые в организации, разработка и дальнейшее внедрение на практике механизмов, позволяющих добиться адаптации, как новых сотрудников к организации в целом, так и старых к происходящим изменениям.

Первоначальный интерес казахстанского предпринимательства к проблемам структурной реорганизации и поиску инвестиций, теперь дополняется осознанием необходимости введения и постоянного совершенствования процесса управления корпоративной культурой. Лидеры современного бизнеса начинают инвестировать определенные ресурсы в создание и развитие корпоративной культуры, получая в перспективе хорошие инвестиции от этих вложений.

Источники:

1. Кривцов А.И. Концепции управления изменениями //Фундаментальные исследования. – 2014 - № 12-3 – С. 572-577
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. [Текст] / Под ред. Н.В. Андреевой. – СПб. 2010. – 145 с.
3. Болмен Ли, Дил Т. Рефрейминг организации [Текст] / Ли Болмен, Т.Дил. / Пер. с англ. Ионова В. М.: Альпина Паблишер, 2020. – 626 с.
4. Брасс А.А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды [Текст]. – Мн.: Мисанта, 2020. - 514 с.

Муканов Е.Ж.
Магистрант ЕМВА
Алматы Менеджмент Университет

Бекжанов М.М.
к.п.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

СОЦИОМЕТРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ИЗУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Ключевые слова: эффективная команда, групповые и индивидуальные ценности, групповая мотивация, управленческое поведение, социально-психологический климат, корпоративная культура, неформальные лидеры.

Теоретические аспекты исследования.

Модель производственной деятельности любой производственной группы выглядит следующим образом:

1. Групповые ценности производственной группы, выражаются (фиксируются) в производственных целях.

2. Производственные цели «запускают» групповую мотивацию работников, которая имеет два направления: достижение успеха или избегание неудачи.

3. Групповая мотивация закрепляется в правилах поведения: что можно делать, а что делать нельзя? Правила поведения всегда делятся на гласные (декларируемые) и негласные (реальные).

4. В соответствии с данным правилам сотрудники организуют своё реальное поведение. Более того, реальное поведение формируется и развивается, в большей степени, в соответствии с негласными правилами.

5. Правила поведения создают своеобразную культуру компании (корпоративную) и, в частности, управленческую культуру руководителей.

6. Данная управленческая культура определяет успех или неудачу деятельности руководителей.

7. Любая корпоративная (управленческая) культура определяет социально-психологический климат в группе (подразделении).

8. Социально-психологический климат в производственной группе влияет на особенности профессиональных и межличностных отношений сотрудников в ней.

9. Особенности профессиональных и межличностных отношений между сотрудниками выражаются:

- в их продуктивности или непродуктивности;
- в их доброжелательности или недоброжелательности;
- в сокращении или увеличении психологической дистанции между ними;
- в конце концов, в их сплочённости или разобщённости.

10. Состояние социально-психологического климата в производственной группе определяет % достижения сотрудниками производственного результата [1].

ЗАЧЕМ ВСЯ ЭТА ТЕОРИЯ РУКОВОДИТЕЛЮ?

Затем, что, управляя социально-психологическим климатом в своём подразделении, он обеспечивает достижение производственных целей.

В рамках данной работы было проведено специальное социометрическое исследование, целями которого явились:

1. Определить состояние психологического климата в группе руководителей.

2. Определить силу влияния различных факторов на состояние психологического климата в группе.

3. Определить особенности и силу влияния неформальных групп на реальное поведение персонала.

4. Определить реальные ценности группы руководителей и правила их поведения.

Если, состояние социально-психологического климата зависит от корпоративной культуры, а корпоративная культура – это совокупность правил и норм поведения, значит следует знать эти правила и нормы. Более того, не только те, о которых говорят (на совещаниях, в курилках, столовых и т.д.), а по которым реально живут.

На основе данных правил происходит распределение сотрудников по негласным (неформальным) группам [2].

Неформальная структура группы состоит из трех групп:

- группа «неформальные лидеры»
- группа «условные середняки»
- группа «социально-психологические аутсайдеры»

«Неформальные лидеры» - сотрудники, которые обладают высоким уровнем профессионального и межличностного авторитета. Это те люди, за которыми остальные готовы идти, и воспринимают все их действия без критики. Данным людям доверяют, даже если они и не являются формальными руководителями (у них нет юридической власти).

«Условные «середняки» - сотрудники, которые обладают средним уровнем профессионального и межличностного авторитета. Часть сотрудников готова идти за ними, а часть - нет

«Социально-психологические аутсайдеры» - сотрудники, которые обладают низким уровнем профессионального и межличностного авторитета. Они есть в каждой группе. Как правило, данную социально-психологическую роль исполняет тот член группы, который проявляет такие черты

своего характера, которые в данной группе являются неприемлемыми, не вызывающими психологической симпатии.

Вся группа выстраивает своё поведение на основе реального поведения одной из неформальных групп: или подражая данному поведению, или противореча ему.

Сотрудники могут принимать правила и выстраивать своё реальное поведение в их соответствии, а могут и не принимать. Во втором случае, реальное поведение сотрудников будут противоречить правилам и будет отражать запрос в их изменении.

Для обеспечения достижения сотрудниками производственных целей руководителю необходимо управлять социально-психологическим климатом в своём подразделении (компании). Поэтому, он:

1. Должен знать:
 - правила и нормы поведения сотрудников (руководителей и исполнителей);
 - особенности их реального поведения;
 - состав неформальных групп и их ценности.

2. Должен уметь:

- создавать такую управленческую культуру, которая гарантированно обеспечит достижение производственных целей;

- определять, утверждать и пропагандировать желаемые правила поведения сотрудников;
- влиять на неформальных лидеров, направляя их, а значит и всех остальных сотрудников, в нужное русло.

3. Должен быть – неформальным лидером, т.е. использовать не только юридический канал (формальную власть, которой он уже наделен), но и психологический канал (неформальную власть, основанную на доверии подчинённых, их беспрекословном принятии его, как «своего», а не «чужого»).

Исследовалось поведение 20 руководителей компании, которых оценили 82 их подчинённых. Кроме того, они оценили поведение друг друга.

Не все сотрудники отнеслись к исследованию добросовестно, определённое их количество стремилось скрыть своё отношение к реальному положению дел, выставляя коллегам (руководителям) одинаковые оценки. Такие результаты не учитывались, поэтому результаты исследования можно считать в достаточной степени достоверными [3].

Исследование проводилось по следующим диагностическим модулям:

«Мое отношение к каждому»

Данный модуль диагностировал уровень доброжелательного отношения сотрудника к своим коллегам. Кроме того, этот модуль позволяет определить групповые показатели: индексы единства, разобщенности и сплоченности.

«Реакция на опасность заболевания»

Данный модуль диагностировал уровень страха у сотрудника заболеть и заразить окружающих.

«Реакция на карантинные мероприятия и ограничения в работе»

Данный модуль диагностировал, как сотрудник воспринимает весь комплекс карантинных мероприятий и ограничений в работе, связанных с эпидемией, и относится к ним: принимает их или нет, придерживается профилактических мероприятий или нет.

«Помогает – мешает в работе»

Данный модуль диагностировал уровень помощи сотрудника своим коллегам, как в профессиональном отношении, так и в личном.

«Продуктивность профессиональной деятельности»

Данный модуль диагностировал изменение уровня профессионализма сотрудника при работе в новых, более сложных условиях.

«Состояние психологического климата в коллективе»

Данный модуль диагностировал изменение психологического климата в коллективе связанного с нагрузками и психологическим напряжением, вызванным пандемией и карантинными мероприятиями.

Управленческая культура руководителей компании пока

обеспечивает достижение сотрудниками требуемых производственных показателей, но в любой момент может начаться их снижение.

Руководители демонстрируют различные индивидуальные ценности, что уже сейчас приводит к:

1. Ослаблению психологической связи между всеми руководителями и разделению их на микрогруппы, с постепенным усилением конкуренции (борьбы за доминирование) друг с другом.

2. Усилению функционала, каждый занимается только сугубо своим направлением и не стремится нести ответственность за общее дело.

3. Тому, что подчинённые не понимают, что от них хотят руководители, ведь каждый «тянет одеяло в свою сторону». Поэтому, они стремятся максимально от них дистанцироваться. Это приводит к снижению групповой мотивации, а значит к возникновению такого поведения, которое не обеспечивает достижение производственных целей.

В дальнейшем данная тенденция будет только усиливаться. Компания возможно и будет достигать производственных целей, но за счёт усиления давления на персонал (руководителей среднего звена управления и исполнителей).

Это объективно приведёт к повышению текучести кадров (особенно высококвалифицированных), усилению функционала между подразделениями компании и сотрудниками, деградации профессиональных и межличностных отношений, некачественному выполнению обязанностей, как руководителей, так и исполнителей и, в конечном итоге, к не достижению производственных целей.

ПОЧЕМУ ЭТО СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ?

Уровень удовлетворённости социально-психологическим климатом в компании на момент исследования – средний. Это значит, что в условиях вынужденного, более высокого психологического напряжения персонала, психологический климат в коллективе

несколько ухудшился по сравнению с до-пандемическим периодом. В работе сотрудников (руководителей и исполнителей) стало больше проявляться индивидуализма, они стали больше концентрироваться только на своей функциональной части, началась тенденция к их разобщению.

Этот факт подтверждается тем, что показатель «Групповой неопределённости», который фиксирует отношение сотрудников друг к другу, как «свой» или «чужой» - достаточно высокий.

Это означает, что исполнители (в большей степени) не могут точно определить своё отношение к руководителям: часть из них они воспринимают, как «своих» и готовы им доверять, а часть воспринимают, как «чужих». Более того, сами руководители также не определились в отношении друг к другу.

КАКИЕ ФАКТОРЫ ОПРЕДЕЛЯЮТ СЕГОДНЯШНЕЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОМПАНИИ?

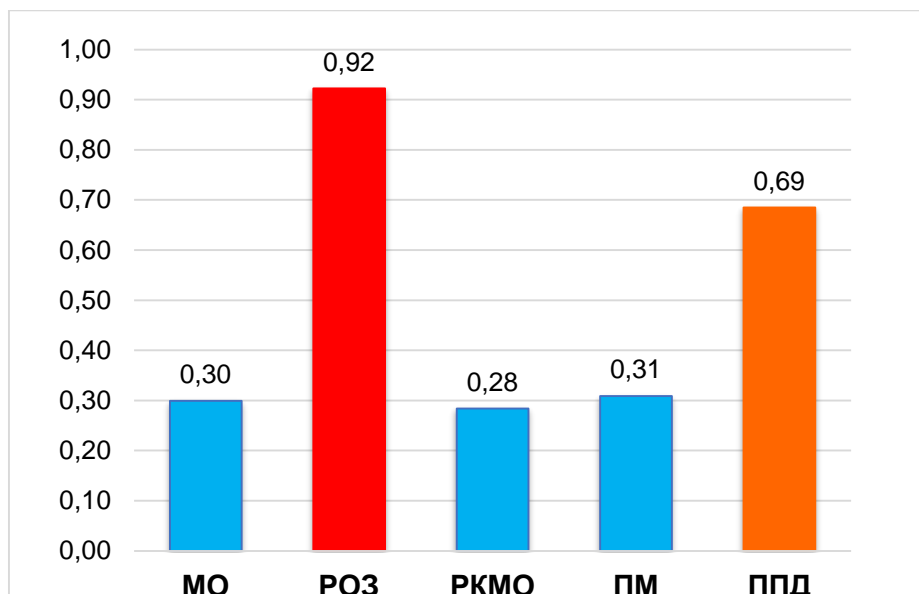


Рисунок 1 - Факторы, влияющие на удовлетворённость сотрудников компании состоянием психологического климата

Выводы:

Персонал связывает состояние психологического климата в компании, прежде всего, с реакцией руководителей на опасность заболевания COVID-19 и проявлением их управленческого профессионализма. В меньшей степени с тем, как руководитель реагирует на принятый в компании комплекс карантинных мер.

Таким образом, чем ярче руководители будут демонстрировать:

- своё умение управлять страхом заразиться и заболеть COVID-19, при этом не отвергая факт такой реальной возможности т.к. опасность существует;

- свой уровень управленческого профессионализма, тем выше будет удовлетворённость сотрудников состоянием психологического климата в компании.

Дисциплинированность руководителей в отношении соблюдения (не соблюдения) карантинных мероприятий и ограничений в работе, не влияет на удовлетворённость сотрудников социально-психологическим климатом.

ПОЧЕМУ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОМПАНИИ «СРЕДНИЙ», А НЕ ВЫСОКИЙ»?

Управленческая культура руководителей компании содержит свод правил, которые определяют состояние социально-психологического климата.

Кроме того, соблюдение данных правил обеспечивает повышение авторитета руководителей в глазах друг друга и исполнителей.

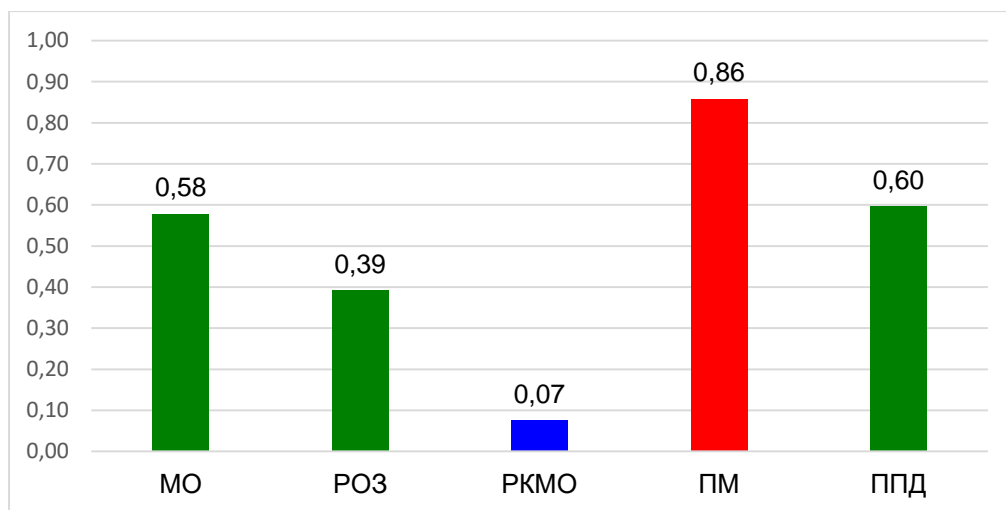


Рисунок 2 - Негласные правила и нормы поведения руководителей компании

Выводы:

1. Руководители обязаны ярко и постоянно демонстрировать в своём реальном поведении помощь и поддержку сотрудникам как в профессиональном, так и в личном плане.

2. Демонстрировать управленческий профессионализм, доброжелательное отношение к сотрудникам и умение управлять своим страхом, связанным с опасностью заболеть COVID-19 можно периодически, от случая к случаю.

3. Демонстрировать приверженность к карантинным

мероприятиям, соблюдение профилактических правил, проявление терпения и выдержки к необходимым ограничениям не обязательно. Это никак не повлияет на уровень авторитета, как в глазах коллег-руководителей, так и в глазах исполнителей.

Следствие

Данная система негласных правил и норм поведения не способствует повышению удовлетворённости сотрудников состоянием психологического климата.

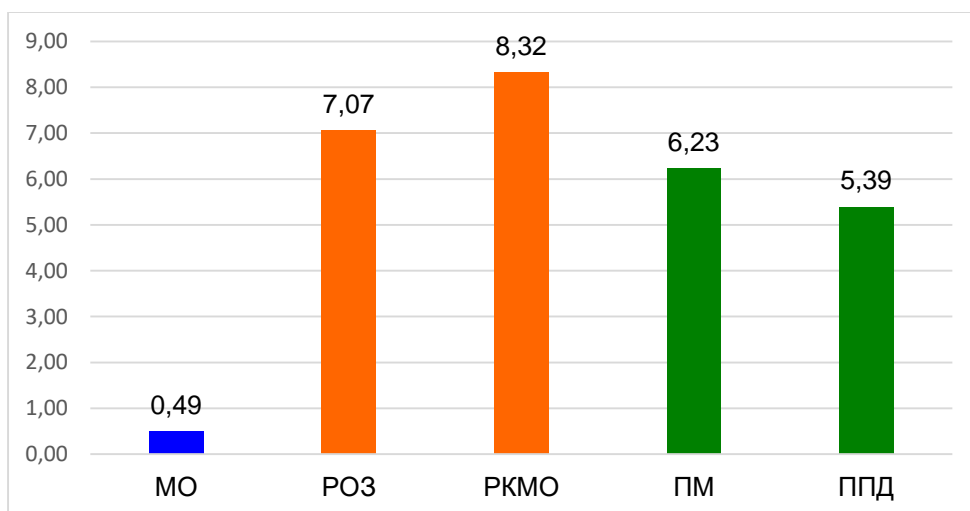


Рисунок 3 - Модель реального поведения сотрудников компании

Выводы:

1. В реальном поведении руководителей компании достаточно ярко проявляется принятие комплекса мероприятий и ограничений, связанных с карантинном, дисциплинированность по отношению к соблюдению профилактических мероприятий и их умение управлять своим страхом, связанным с опасностью заболеть COVID-19.

2. Оказание помощи и поддержки сотрудникам как в профессиональном, так и в личном плане и управленческий профессионализм проявляется на среднем уровне. То есть, отдельные руководители демонстрируют данные характеристики, а отдельные – нет.

3. В меньшей степени проявляется доброжелательность руководителей друг к другу. Проявление данной компетенции руководители ждут друг от друга.

Причины текущего положения дел:

1. Руководители отказываются следовать той корпоративной культуре, которая сложилась в компании. Они считают, что те поведенческие характеристики, которые закреплены в правилах, не актуальны.

2. Они чувствуют, что корпоративная культура компании не обеспечивает тот психологический климат, который бы объединял всех сотрудников в единый «организм» и обеспечивал, тем самым, рост производительности труда.

3. Они фиксируют, что доброжелательное отношение друг другу, которого им сейчас не хватает, может изменить ситуацию, т.к. такое отношение друг к другу обеспечивает рост их управленческого профессионализма в глазах подчинённых.

ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ НЕ СОБЛЮДАЮТ ПРАВИЛА В СВОЁМ РЕАЛЬНОМ ПОВЕДЕНИИ?

Во-первых, руководители пока не определились с тем, каким должно быть их поведение, для обеспечения максимальной производительности компании.

Во-вторых, топ-менеджеры компании не выступают, как единая команда и выстраивают своё поведение отлично друг от друга. Это говорит прежде всего о том, что у них различная система ценностей.

В-третьих, топ-менеджеры компании и непосредственные руководители рудника (директор, главный инженер, заместитель директора рудника по добыче) также не выступают как одна команда.

В-четвёртых, неформальные лидеры, которыми являются руководители уровня СЕО-2, не хотят (или не умеют) вести подчинённых-руководителей к желаемым целям. Они чувствуют, что их уважают и им доверяют и считают это достаточным. Ведь реализация лидерского поведения требует большого напряжения (интеллектуального, эмоционального, коммуникативного) и умения брать ответственность на себя, т.е. осуществлять реальные действия по достижению производственной цели. Более того, они сами не объединены в единую группу, их поведение отлично друг от друга, за исключением некоторых

В-пятых, если лидеры отказываются демонстрировать своё реальное поведение в качестве ориентира, тогда ориентиром начинает выступать поведение социально-психологических аутсайдеров. При этом поведение выстраивается по следующей формуле: «Мы пока не знаем, вести себя правильно, но точно знаем, как вести себя неправильно».

В-шестых, после введения карантинных мероприятий, производственные цели были скорректированы и на первый план вышли ценности, которые в прошлой жизнедеятельности компании не были столь актуальными (они казались естественными и внимание на них не фиксировалось) – это оказание помощи друг другу и проявление управленческого профессионализма. Сегодня ситуация несколько изменилась, поэтому главное – это быть дисциплинированным, а помогать друг другу (тем более подчинённым),

проявлять свой управленческий профессионализм, тем более доброжелательно относиться друг к другу смещается на второй план.

В-седьмых, на сегодняшний день реальное поведение всей группы руководителей организуется, прежде всего, на основе реального поведения Генерального директора.

КАКОВА НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ГРУППЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

Распределение вошедших в периметр исследования сотрудников компании по неформальным группам было определено как: 5 сотрудников отнесены к категории Неформальные лидеры (в основном уровня СЕО-2), 8 сотрудников – Условные середняки (уровень СЕО-1, СЕО-2) и 7 руководителей определены как Социально-психологический аутсайдер.

Руководители уровня СЕО-2 имеют статус неформальных лидеров, что подтверждает большую роль в достижении производственных целей именно руководителей среднего звена. Это обеспечивает им возможность использовать в качестве управления (оказания влияния на подчинённых) двух каналов: юридического и психологического. Психологический канал является более сильным, так как устанавливает психологическую дистанцию между руководителем и подчинённым. В данном случае, данная дистанция достаточно короткая, поэтому подчинённые доверяют своим непосредственным руководителям и воспринимают их, как своих, а не чужих. Этот факт обеспечивает им достаточно высокий уровень влияния на подчинённых, что повышает их управленческую эффективность. Однако, как было отмечено выше, непосредственные руководители рудника пока недостаточно влияют на реальное поведение остальных руководителей (которые также являются их подчинёнными) и не приводят его в

соответствие с корпоративной культурой, хотя сами ей соответствуют.

В результате исследования был выработан ряд рекомендаций руководству компании:

1. Создать правила, которые обеспечат достижение производственных целей через развитие системы отношений между сотрудниками.

2. Провести совещание с руководителями уровней СЕО-1 и СЕО-2, в ходе которого определить и согласовать единые ценности, цели и модель поведения. Выработать на основе единых ценностей требования к реальному поведению исполнителей.

3. Постоянно развивать командный стиль взаимодействия между всеми руководителями компании.

4. Исключить в поведении руководителей реализации двойных стандартов: «говорю одно, а делаю другое».

5. Постоянно акцентировать внимание руководителей на необходимости выполнения принятых правил, требовать от них их выполнения.

6. Провести совещание с неформальными лидерами на тему: «Роль деятельности неформального лидера в современных условиях: уроки карантина». На совещании обсудить итоги исследования, особое внимание обратить усилению влияния лидеров на остальной персонал в настоящий период.

7. Научить руководителей использовать своё лидерское положение в компании для усиления их управленческого воздействия на исполнителей (то, как использовать психологический канал взаимодействия с исполнителями для закрепления у них мотивации достижения производственных целей).

8. Провести ряд индивидуальных бесед с неформальными лидерами с целью укрепления психологического контакта с ними и усиления психологического воздействия на них.

Источники:

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. "Социально-психологическая оценка персонала. Теория и практика" М., Проспект. 2018 . 315 с.
2. Ермолаев О.Ю. "Математическая статистика для психологов" М., МПСИ, Флинта, 2003. 336 с.
3. Балашов О.В. "Теория систем и системный анализ:" Смоленск, Российский университет кооперации, 2009. 257 с.

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ
ВНЕДРЕНИИ КАЙДЗЕН**

Ключевые слова: кайдзен, менеджмент, проект, управление человеческими ресурсами

Современные условия бизнеса характеризуются большой сложностью экономических реалий. В этих условиях лидерами на рынке становятся не те компании, которые владеют значительными ресурсами, а те, которые способны ими эффективно управлять. Целесообразно перенимать передовые успешные практики и концепции менеджмента. Одной из таких концепций является японская концепция кайдзен, в основе которой лежит идея непрерывного совершенствования всех сторон деятельности организации с ориентацией на потребителя. В этой концепции удовлетворенность потребителя рассматривается как базовый критерий эффективности бизнеса. Концепция кайдзен зародилась в Японии и обрела свою популярность в 1950-ых. [1].

Теоретической основой концепции кайдзен является допущение, что любая организация несовершенная, у неё есть проблемы, которые могут быть решены в результате создания такой организационной культуры, в которой сотрудники открыто их обсуждают и высказывают свое мнение по их устранению. В отношении работников основным положением кайдзен является творчество [2].

Кайдзен позволяет преодолевать стагнацию за счет поддержания баланса между поддержанием и совершенствованием, борьбы с инертностью мышления, развития творческого потенциала и др. [3]

Внедрение концепции кайдзен в компании можно рассматривать как проект с позиций теории управления проектами.

Кайдзен может охватывать разные аспекты менеджмента: управление качеством, человеческими ресурсами (УЧР), производством и др. С позиций УЧР можно выделить следующие этапы проекта внедрения кайдзен [4]:

- организация обучения;
- разработка системы стимулирования;
- разработка регламента подачи кайдзен-предложений;
- разработка регламента обработки и анализа предложений на целесообразность;
- разработка предложений по вознаграждению предложений;
- разработка регламента по внедрению лучших предложений;
- оценка эффективности изменений.

Из представленной этапности видна значительная роль человеческого фактора в эффективности проекта внедрения кайдзен. Сама по себе концепция кайдзен подразумевает вовлеченное участие всех работников. Это требует соответствующей корпоративной культуры. От сотрудников требуется [2, 5]:

- высокий уровень активности и инициативности в решении задач совершенствования производства;
- сосредоточение внимания на адаптивных изменениях;
- не заикливаться на очевидных проблемах. Вместо этого делать акцент внимания на причинах возникновения проблем.
- использовать творческий подход для поиска недорогих и небольших улучшений;

- относиться к улучшению как к непрерывному процессу.

Дополнительные требования предъявляются к менеджерам [5]:

- вовлеченность менеджеров всех уровней. Руководство должно проявлять активность на всех этапах кайдзен;

- менеджеры компании должны создать среду, в которой каждый будет

чувствует себя способным внести свой вклад.

- умение собирать и анализировать информацию от разных источников, а также выявлять мнения разных людей.

Предлагаются также этапы формирования корпоративной культуры компании в концепции кайдзен (рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы формирования корпоративной культуры компании в концепции кайдзен

Примечание: источник [5, 6]

Изначально кайдзен разрабатывался для производственного сектора с целью уменьшить количество дефектов и отходов, увеличить производительность, поощрить продвижения инноваций, вовлеченное и ответственное поведение работников. Однако данная концепция нашла применение в самых разных сферах, даже в государственном управлении.

На Западе кайдзен признан одной из лучших японских концепций менеджмента. Мировой опыт это подтверждает. В литературе приведено множество примеров успешного внедрения кайдзен в западных компаниях.

Для казахстанского бизнеса кайдзен также может стать инструментом для развития и процветания. Однако

казахстанские компании не спешат с внедрением кайдзен. Это можно объяснить многими причинами. Прежде всего, это отсутствие теоретической и практической базы по методологии внедрения кайдзен, отсутствие ярких примеров преобразований, экономическая нестабильность. Важны также различия в ментальности – казахстанские работники зачастую настороженно и даже враждебно воспринимают изменения, тем более кардинальные. Также существенной проблемой в применении принципов кайдзен в Казахстане является высокая текучесть кадров (по сравнению с пожизненным наймом сотрудников в средних и крупных японских компаниях) и небольшой стаж работы сотрудников, ведь самые ценные идеи генерируются не ранее чем через 3-5 лет работы на одном месте.

Тем не менее, уже сегодня можно назвать примеры успешного внедрения кайдзен в Казахстане. Например, в 2018 г. кайдзен внедрялся в АО «Кентауский трансформаторный завод». С помощью кайдзен удалось не только стабильно выполнять производственные планы, но и перевыполнять их. Рост объема производства по сравнению с 2017 г. составил 13,6 %, доход от реализации товарной продукции собственного производства в 2018 г. составил 21248,5 млн. тг, по сравнению с 2017 г. рост составил 16,7%. Кайдзен помог также расширить ассортимент продукции. Расчетный экономический эффект за год составил 49099,8 тыс. тг [8].

Ранее кайдзен внедрялась в ТОО «Кайнар АКБ», где от внедрения системы за 2 месяца получило более 208 млн. тенге чистой прибыли, экономический эффект от внедрения управленческих технологий в условиях АО «Мунаймаш» составил 47

млн. тенге. Такие градообразующие предприятия, как АО «Гордорремстрой», АО «Caspian Beverage Holding», АО «Экостройсервис», АО «Петропавловский завод тяжелого машиностроения», АО «Костанайские минералы», АО «Актюбинский завод нефтяного оборудования» сократили время на производство единицы продукции, повысили производительность труда и качество выпускаемой продукции [9].

Однако само по себе внедрение кайдзен автоматически не означает, что предприятие ждет успех. Во многих случаях проект внедрения кайдзен заканчивался неудачно. Поэтому важно знать причины таких неудач и риски. Практика показывает, что большинство проблем внедрения кайдзен, по крайней мере в Казахстане, имели «корни» из УЧР. Это подтверждается опросами – 82,6 % опрошенных компаний, имеющих планы по внедрению кайдзен, столкнулись с проблемой заинтересованности и мотивации персонала в развитии производственной системы [7]. В этой связи важно сформулировать модель взаимосвязи кайдзен и УЧР.

В современном представлении кайдзен не обязательно должен касаться всей компании. Существует кайдзен отдельных процессов и функций (закупка, снабжение, логистика, управление человеческими ресурсами и др.). Но в любом случае субъектами кайдзен являются человеческие ресурсы компании, т.е. кайдзен всегда охватывает функции управления человеческими ресурсами [3]. В этой связи автором предложена схема, иллюстрирующая связь кайдзен с общим менеджментом, УЧР и улучшаемой функцией (или процессом) (рисунок 2).



Рисунок 2 – Место кайдзен в системе управления

Примечание: предложено автором

В модели связи кайдзен и УЧР важно также учесть национальный менталитет. Дело в том, что кайдзен в классическом варианте – это концепция, ориентированная, главным образом, на

японский менталитет. В работе Ш.М. Надырова [10] представлена ценная прикладная информация по сопоставлению психологических портретов работников Японии и Казахстана (таблица).

Таблица – Различия в психологических портретах между работниками Японии и Казахстана

Психологический портрет	
Японского работника	Казахстанского работника
Уверенность в том, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства	Самосовершенствованием занимается лишь определенная часть казахстанцев
Признание того, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение	Для большинства казахстанцев любой рабочий момент связан с материальной выгодой
Традиция учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта	Осуждают чужие ошибки и считают, что опыт других стран угрожает искоренению традиций (с опасением перенимают чужой опыт и только при острой необходимости)
Заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы	Заимствование и усваивание новых технологических методов и процессов происходит длительно и неохотно. Вероятно сопротивление внедрениям инноваций со стороны персонала, обусловленное непониманием назначения инноваций и ожиданием сокращения работников.
Примечание: источник [10]	

Данную информацию можно использовать при разработке проектов внедрения кайдзен в Казахстане.

Есть также и общие элементы менталитета [11]:

- вежливость, тактичность;
- почитание старшего поколения;
- семейственность в бизнесе.

Таким образом, классический кайдзен, являющийся элементом японской

культуры, не может быть внедрен в практику казахстанских компаний, которые развиваются в соответствии со своими национальными традициями менеджмента. С данными национальными особенностями приходится считаться при внедрении кайдзен в казахстанских компаниях. Схожий традиционный подход к жизни делает внедрение кайдзен на предприятиях Казахстана возможным,

однако необходимо учитывать национальные особенности, требующие предварительных изменений:

- включить в проект внедрения кайдзен мероприятий по формированию сильной корпоративной культуры, в которой почитаются командный дух, увлеченность работой;
- решить проблемы с текучестью кадров, если таковая есть;
- поощрять развитие и саморазвитие сотрудников;
- организовать каналы обратной связи.

Таким образом, внедрение кайдзен можно рассматривать как проект или программу из нескольких связанных проектов. Поэтому для реализации кайдзен на практике целесообразно использовать инструменты проектного управления. Нужно иметь в виду, что кайдзен в классическом виде сформирован для японского менталитета. На практике необходимо учитывать национальную специфику.

Выводы:

1) Кайдзен – это эффективная концепция ведения бизнеса, которая без значительных издержек может способствовать улучшению параметров деятельности организации. Кайдзен может относиться практически ко всем аспектам деятельности компании. Кайдзен фокусируется на улучшениях, как на процессе. Улучшать все аспекты бизнеса нужно постоянно, чтобы опережать

конкурентов. Тем не менее, данная концепция требует значительных временных затрат, соответствующей корпоративной культуры и компетентного участия человеческих ресурсов. Поэтому при внедрении кайдзен нужно исходить из поставленных целей и возможностей компании, обязательно включая в проект внедрения кайдзен элементы инновационного стимулирования персонала, отбора профессионалов и управления корпоративной культурой.

2) Управление изменениями через внедрение кайдзен имеет под собой теоретическую базу. Существуют определенные модели управления изменениями, которые можно взять за основу. При внедрении изменений нужно учитывать вероятность таких негативных явлений как сопротивление изменениям со стороны персонала. Поэтому в проекте изменений обязательно должны быть предусмотрены меры по оценке готовности к изменениям и снижению негативных эффектов.

3) Успешное внедрение кайдзен на конкретном предприятии Казахстана не предполагает простого переноса зарубежных методологий. Необходимо определенное переосмысление, трансформация теоретической базы таких методологий к казахстанским реалиям, с учетом национального менталитета и психологического портрета казахстанского работника.

Источники:

1. True Kaizen: management's role in improving work climate and culture / Collin McLoughlin, Toshihiko Miura. – New York: Productivity Press, 2017. 298 p.
2. Могилевец В. Д. Система кайдзен-предложений как ключевой фактор развития предприятия / В. Д. Могилевец, И. А. Савин // Компетентность. – 2019. – №2. – С. 36-37.
3. Моисеенко А. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен / А. С. Моисеенко: Автореф. диссерт... канд. экономич. наук. Краснодар, 2015. 24 с.
4. Костенко Т. О. Использование преимуществ системы кайдзен для повышения производительности труда / Т. О. Костенко // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2013 №10 (151). С. 122-126.
5. Немцов Д. В. Роль внедрения Кайдзен в формировании корпоративной культуры / Д. В. Немцов // Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С. 134-136.

6. Tomic Branislav et al. Organizational culture, quality improvement tools and methodologies, and business performance of a supply chain // Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part B. Journ. of engineering manufacture. 2017. Volume 231: N. 13. pp. 2430-2442.
7. Кравцов Е. А. Ключевые характеристики концепции Кайдзен / Е. А. Кравцов // Научно-практические исследования. 2019. № 7-2 (22). С. 38-40.
8. Кожобаев Х. Б. Практика реализации принципов концепции «кайдзен» на Кентауском трансформаторном заводе / Х. Б. Кожобаев, Б. С. Мырзалиев // International science project. – 2019. – №26. – С. 30-34.
9. Аубакирова Г. М. Инновационное развитие промышленных предприятий постсоветских стран (на примере Республики Казахстан) / Г. М. Аубакирова // Международный журнал экспериментального образования. 2013. №10. С. 425-429.
10. Надыров Ш. М. Қазақстанның қонақ жайлылық индустриясы кәсіпорындарында кайдзен менеджменттің жапон философиясын енгізудің психологиялық аспектілері / Ш. М. Надыров, Д. Ж. Енсегенова // Алматы технологиялық университетінің хабаршысы. 2019. №1. С. 119-123.
11. Что общего между Казахстаном и Японией? [Электронный ресурс]. Режим доступа. URL: <http://www.travelbook.kz/article/85> (дата обращения 20.04.2021).

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОРЯДКА УРЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ СПОРОВ

Ключевые слова: согласительная комиссия, трудовые споры, медиация.

Проблема трудовых споров приобретает все большее значение. Практически все компании мира, да и бизнес в целом оказались не готовы к резким изменениям, которые происходили в первые месяцы пандемии и объявленного локдауна. Работодатель буквально стал перед сложной проблемой, как избежать трудовых споров возникающих из-за спада экономики, и сохранить бизнес.

Тема трудовых споров на сегодняшний день рассмотрена с разных ракурсов. Существующие в свободном доступе публикации, научные труды и разъяснения уполномоченных органов освещая данную тему, ссылаются на нормы Трудового Кодекса об обязанности работодателя по созданию на предприятии Согласительной комиссии.

Казахстанский отраслевой профессиональный союз работников образования и науки в 2016 году, с целью оказания практической помощи руководителям опубликовал «Методические рекомендации по формированию и работе согласительных комиссий по разрешению индивидуальных трудовых споров».

При этом, Согласительная комиссия согласно статье 159 Трудового кодекса является обязательной стадией досудебного порядка урегулирования возникшего между ними индивидуального трудового спора [1].

Однако, существует ли реальная польза от Согласительной комиссии, члены которой зависимы от работодателя, так как состоят с ним в трудовых отношениях, и будет ли доверие со стороны работника, к зависимым членам Согласительной комиссии? Не будет ли процесс рассмотрения и принятия решения членами

Согласительной комиссии формальным, если суд:

1) Во-первых, не связан с выводами согласительной комиссии, и индивидуальный трудовой спор разрешается по существу в пределах заявленных истцом требований [1];

2) Во-вторых, наделен полномочиями разрешения трудового спора в порядке примирительных процедур.

Предлагается рассмотреть данный вопрос при помощи метода под названием «Дизайн-мышление». Как известно саму идею дизайн-мышления в 1969 году в своей книге «Науки об искусственном» сформулировал Герберт Саймон. Использование данного метода помогает понять, опровергнуть предположения, после чего переосмыслить проблему с целью поиска альтернативных решений. Причина, по которой был использован данный метод, заключается в том, что при ее использовании, целью исследования выступают интересы работника, после чего интересы компании.

Процесс решения проблемы состоит из пяти этапов: эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототип, тест.

Эмпатия позволяет выбирать более комфортные вопросы и более комфортное решение глазами сотрудника компании и высшего руководства, фокусировка позволила выбрать проблему, генерация идей – при внедрении рассматриваемого в исследовании вопроса выбирать нестандартные решения, прототип – проверка внедренной системы на практике, тестирование – выбрать наиболее удачный способ решения проблемы.

Согласительная комиссия постоянно действующий орган в состав, которого

входят работники предприятия. Соответственно работники предприятия состоят в трудовых отношениях с работодателем, осуществляют трудовые функции и получают заработную плату, иные надбавки, и социальные гарантии. Таким образом, работник, являясь членом Согласительной комиссии, является лицом, зависимым от работодателя и отсутствие в данном случае конкретного мнения чревато последствиями.

В свою очередь работники, обращаясь в Согласительную комиссию, члены которой зависят от мнения работодателя – преимущественно делает это, с целью пройти созданный буфер для подачи искового заявления в суд.

С целью проверить вышеуказанные утверждения был проведено социологическое исследование посредством

анкетирования и проведения опроса. Опрос был проведен среди 100 респондентов, в возрасте от 30 до 50 лет, имеющих стаж работы не менее 3 лет. Респондентами выступили работники в нефтегазовой, нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности Республики Казахстан. Необходимость проведенного социологического исследования также состояла в сборе информации, которая могла бы характеризовать уровень осведомленности о работе Согласительной комиссии на предприятиях и восприятие эффективности данного метода. Отсюда требования связанные с возрастом и опытом работы, так как кандидаты должны иметь стаж работы на различных должностях.

Результаты социологического опроса выглядят следующим образом:

Таблица 1 – Социологический опрос

Вопросы	Ответы	Примечание
Являетесь ли вы Работником?	10% - нет 90%-да	
Являетесь ли вы Работодателем?	10%- да 90% нет	
Приходилось ли Вам обращаться в Согласительную комиссию?	5% - да 95% -нет	Из 95 % большинство считают, что необходимо в первую очередь обратиться в адрес инспекции труда, или стараться не видеть смысла обращения, так как могут остаться без работы.
Знакомы ли вы с локальным актом, регулирующим работу Согласительной комиссии вашего коллеги?	20% - да 80% - нет	20% - руководящий состав
Доверяете ли Вы Согласительной комиссии в Компании?	30% - да 70% - нет	30% руководящий состав и начальники структурных подразделений, цехов, участков
Считаете ли Вы Согласительную комиссию независимым и беспристрастным органом?	30% - да 70% - нет	30% руководящий состав и начальники структурных подразделений, цехов, участков

Известно ли Вам о медиации как процедуре досудебного урегулирования споров?	10% - да 90% - нет	
Считаете ли Вы, что члены Согласительной комиссии должны быть обучены конфликтологии, медиации и навыкам ведения переговоров?	90% да 10% - нет	

При анализе ответов на поставленные вопросы был сделан следующий вывод: работники готовы терпеть нарушение прав, так как жалобы могут привести к последствиям в виде дисциплинарных взысканий и увольнений. Кроме того, работники предполагают, что Согласительная комиссия не является независимым органом по разрешению трудового спора, так как состоит из работников, чьи права и интересы не защищены и соответственно, данные работники могут быть уволены в случае оспаривания мнения работодателя.

Вместе с тем, большинство, в том числе и руководители высшего звена, выступили за необходимость обучения членов комиссии навыкам ведения переговоров и медиации.

Кроме того ответы на вопросы помогли понять следующее:

1) Ответственными лицами не в должной мере проводилась работа по доведению до всех сотрудников трудового коллектива Положения о Согласительной комиссии, ее полномочия, функции, порядок формирования и рассматриваемые вопросы;

2) Не в должной мере проводилась работа и со стороны членов Согласительной комиссии, которые должны были знакомиться с нуждами сотрудников, причинами трудовых споров, делать анализ и мотивировать работников обращаться в Согласительную комиссию, поднимать уровень авторитета и создавать условия, способствующие правильной работе комиссии.

Таким образом:

Работник и члены Согласительной комиссии понимают, что суд не связан с выводами комиссии и соответственно, отсутствует необходимость не то что бы доказывать свою правоту, но и в целом являться на заседания Согласительной комиссии. Для этих целей, допускается рассмотрение спора без участия заявителя при наличии его письменного согласия [1].

Кроме того, члены Согласительной комиссии понимают, при подаче искового заявления работник в силу требований Налогового законодательства, будет освобожден от уплаты государственной пошлины, соответственно, какое бы решение не вынесла Согласительная комиссия работнику ничего не стоит обратиться с заявлением в суд.

При этом поступившее исковое заявление в суд, не будет сразу рассмотрено по существу, а попадет в адрес судьи примирителя, в чьи функции входит примерить стороны путем подписания ими предлагаемого медиативного соглашения.

Следует отметить, что на данном этапе отсутствует возможность добровольно выбрать судью, как это возможно в случае с медиатором.

Помимо изложенного, полагаем, что следует обратить внимание на отсутствие закрепленного права на обеспечение конфиденциальности рассматриваемого трудового спора, как членами Согласительной комиссии, так и судом. И в данном случае не стоит забывать, что коллектив для большинства работников — это вторая семья, соответственно если и возникает трудовой спор, то стороны либо

разрывают все отношения путем расторжения трудового договора и выплеска негативных эмоций, либо спор перерастает в коллективный, так как одна из сторон неосознанно начинает искать единомышленников.

Одно из решений сложившейся ситуации, это обращение к медиатору, который в силу своей специальности является лицом обученным навыкам ведения переговоров с целью поиска наилучшей альтернативы обсуждаемого соглашения.

В соответствии с подпунктом 5 статьи 2 Закона РК «О медиации» сообщает нам, что медиация — это процедура урегулирования спора (конфликта) между сторонами при содействии медиатора (медиаторов) в целях достижения ими взаимоприемлемого решения, реализуемая по добровольному согласию сторон [2].

Целями медиации, в соответствии со статьей 3 все того же закона, являются достижение варианта разрешения спора (конфликта), устраивающего обе стороны медиации и снижение уровня конфликтности сторон.

Медиатор независимое, беспристрастное, не заинтересованное в исходе дела лицо, состоящее в реестре профессиональных медиаторов. Однако, создавая институт профессиональной медиации, законодатель, к сожалению, не уделил должного внимания успешности реализации данной инициативы, так как наделил полномочиями по проведению медиации судей – тем самым не просто перегрузил суды поступающими заявлениями, но и поставил под сомнение принципы медиации.

Кроме того, медиация, проводимая профессиональными медиаторами, не является обязательной стадией досудебного урегулирования, как это должно было быть. Медиация как шаг всего мирового сообщества по совершенствованию порядка урегулирования споров, снижению конфликтности. К примеру, медиатор не вправе принимать обеспечительные меры на момент проведения медиации.

Предложения по улучшению работы, генерация идей, прототип, тест. Автор исследования предлагает следующие:

1) Обеспечить гарантиями по сохранению рабочего места членов Согласительной комиссии и привлекать их к дисциплинарной ответственности только по мотивированному решению представителей работников и работодателей;

2) Наделить полномочиями Согласительную комиссию по мониторингу состояния конфликтности среди трудового коллектива, по доведению до работников коллектива информации и проведению разъяснительных бесед о возможности урегулирования трудового спора;

3) Сделать обязательным обучение членов Согласительной комиссии навыкам медиативных процедур, с целью повышения их компетентности при разрешении трудовых споров. Тем более, что в соответствии с п.8 ст.159 Трудового Кодекса Республики Казахстан, члены согласительной комиссии обязаны проходить ежегодное обучение по применению трудового законодательства Республики Казахстан, развитию навыков ведения переговоров и достижения консенсуса в трудовых спорах.

4) Обязать членов Согласительной комиссии при рассмотрении обращения работника сохранять конфиденциальность.

5) Исключить из полномочий государственной инспекции по охране труда рассмотрение заявлений работников связанных с нарушением трудового законодательства, так как все вопросы должны решаться в Согласительной комиссии, а в случае не урегулирования в суде.

6) В части работы судов, считаем целесообразным исключить полномочия судей выступать медиаторами, так как затягиваются сроки рассмотрения трудового спора, наступает переагруженность судов, популяризация примирительных досудебных процедур сводиться к минимуму, стороны

лишены возможности добровольного выбора медиатора.

Полагается, что все перечисленное, во-первых, повысит авторитет Согласительной комиссии при разрешении трудовых споров, так как работникам будет известно о действительно независимой комиссии, цель которой урегулировать конфликт «в дружеской обстановке». Во-вторых, повысится интерес к примирению без подачи искового заявления в суд.

Поиск и рассмотрение литературных источников, действующих нормативно правовых актов, как в Республике Казахстан, так и применимые в международной практике показали, что в последние пять лет процедура медиации как способ урегулирования споров является актуальной, и многие авторы склоняются к необходимости сделать процедуру медиации обязательной стадией при рассмотрении, в том числе и трудовых споров. Рассматриваются также предложения по внедрению в компанию внутреннего медиатора, цель которого способствовать досудебному урегулированию трудовых споров. Однако насколько внутренний медиатор будет соответствовать требованиям предъявляемым законодательством, и что следует сделать, для того что бы процедура медиации стала обязательным в достаточной мере не изучено.

В то же время попытки внедрения в организацию специалистов, обученных навыкам медиативных процедур, как и адаптация к этому работы Согласительной комиссией является мало изученной проблемой, особенно в части ситуаций, не урегулированных законодательством. В этой

связи как один из вариантов выступает возможность обучения членов Согласительной комиссии навыкам ведения медиативных процедур. Целью является популяризация института медиации и создание более эффективного способа урегулирования трудовых конфликтов. И если рассматривать в отдельности нефтегазовый сектор Республики Казахстан, то полагаем, медиация отвечает целям повышения стабильности и продуктивности трудовых отношений, развитию принципов социального партнерства, стимулирует работников и работодателей к эффективному сотрудничеству и поиску баланса интересов.

Существующие отраслевые соглашения в нефтегазовой, нефтеперерабатывающей и нефтехимической отраслях Республики Казахстан включают в себя использование медиативного процесса в целях урегулирования трудовых споров и конфликтов. Поэтому введение членов Согласительной комиссии обученных навыкам медиации в нефтегазовых компаниях давно должно практиковаться. В этой связи предлагается рассмотреть гипотезу, что потенциал внедрения медиации и обучение членов Согласительной комиссии использованию медиативных процедур в регулировании трудовых споров в нефтегазовой отрасли очень высок, так как используемая в данном случае примирительная процедура имеет ряд важных преимуществ по сравнению с действующими Согласительными комиссиями, которые в большинстве своем были организованы и функционируют в рамках рекомендаций уполномоченного органа в сфере труда.

Источники:

1. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V;
2. Закон Республики Казахстан от 28 января 2011 года № 401-IV «О медиации».

4. ЭКОНОМИКА

УДК 339.137.22

Ахыншаев Е. Б.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Шалбаева Ш. Е.
к.э.н., ассоциированный профессор
Алматы Менеджмент Университет

ОСОБЕННОСТИ СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН КАК ПРЕДПОСЫЛКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ключевые слова: организационные изменения, банковский сектор, сокращения, слияние, поглощение, особенности, развитие.

Рынок банковских услуг Республики Казахстан характеризуется особенностью, в частности, наличием предпосылок организационных изменений, которые возникают в виду того, что рынок проходил свое становление в условиях свободной конкуренции, то есть все его участники осуществляли свою деятельность на равных условиях. Подтверждением тому является отсутствие в начале становления казахстанского банковского рынка крупных банков. Данные финансовые институты появились, но позже, в результате конкурентной борьбы. Указанное проходило свое формирование в течение нескольких десятилетий и сейчас можно наблюдать его современное состояние.

После распада Советского союза многие банки создавались стихийно, у их организаторов не было необходимого опыта, все проходило свой путь методом проб и ошибок, поэтому многие банковские продукты и услуги создавались по наитию и не основывались на каком-либо анализе.

Учитывая, что казахстанские банки повторяют свой путь развития по примеру

банков развитых стран, следовательно, банковские услуги, которые являются востребованными в этих странах, постепенно стали появляться и в РК.

Данные статистики Национального банка Республики Казахстан позволяют проследить направления развития казахстанского рынка банковских услуг, который также, как и все рынки подчиняется законам экономики, в частности, отдельным его явлениям, как конкуренция, монополизация и концентрация.

Анализируя имеющиеся статистические данные за шестилетний период можно увидеть, что:

- количество банков второго уровня изменилось за это время в сторону сокращения;
- государственный банк;
- уменьшение числа банков с иностранным участием;
- увеличение числа дочерних банков;
- происходит уменьшение числа филиалов банков (рисунок 4).

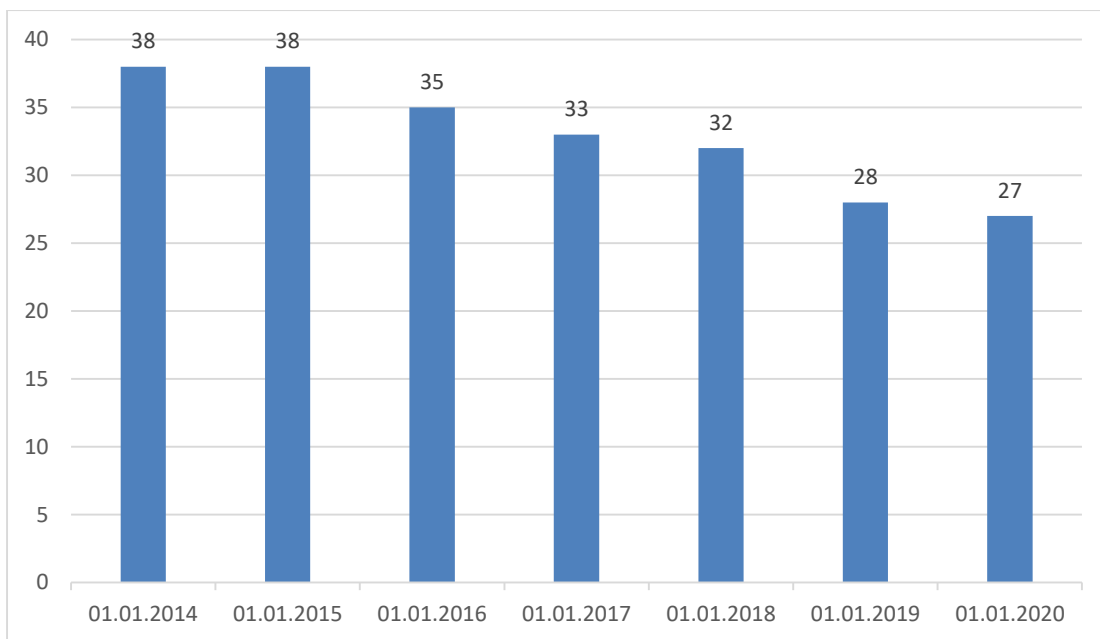


Рисунок – 1 Количество банков второго уровня РК

Примечание: составлено по данным источника [1]

Данные рисунка позволяют увидеть уменьшение числа банков за последние 6 лет, с 38 до 27, то есть произошло снижение на 11 финансовых учреждений. Уменьшение случается посредством слияния и поглощений, есть примеры и ликвидации. Так, в целом за время

независимости Республики Казахстан появилось и исчезло 136 банков [2]. АО «Жилищный строительный сберегательный банк «Отбасы Банк»» представляет собой единственный банк с государственным участием.

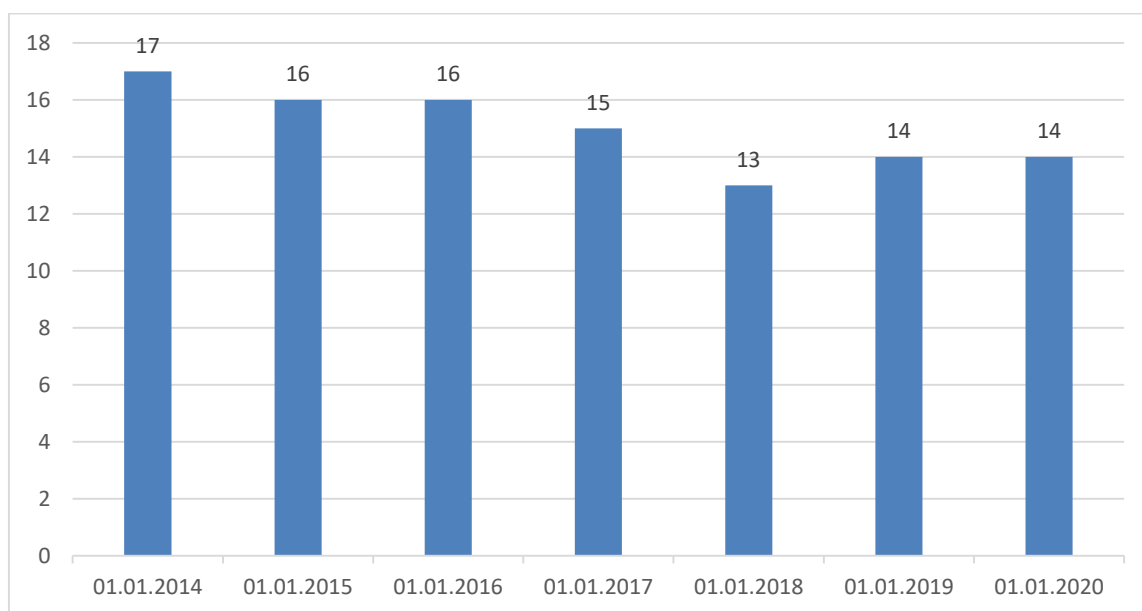


Рисунок – 2 Динамика числа банков с иностранным участием

Примечание: составлено по данным источника [1]

Данные рисунка 2 демонстрируют снижение числа банков с иностранным участием. За последние 6 лет их количество сократилось с 17 до 14. Это дает возможность прийти к выводам о том, что банковский рынок Казахстана уже не так привлекателен для иностранного банковского капитала, как было еще некоторое время назад (рисунок 3).

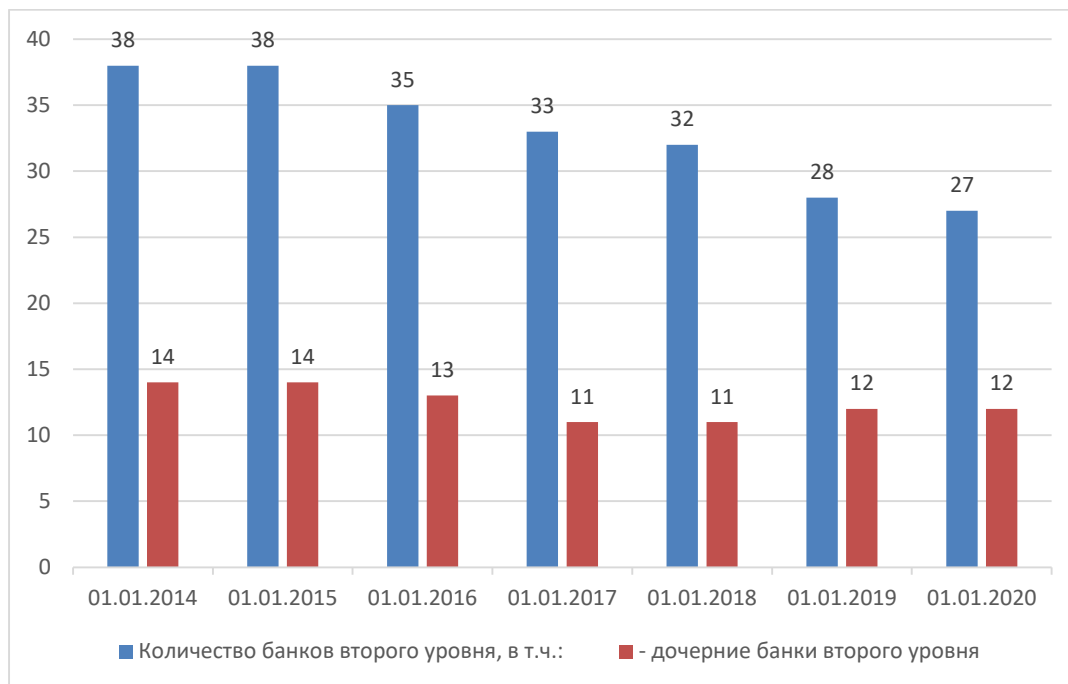


Рисунок – 3 Динамика количества дочерних банков в общем количестве
Примечание: составлено по данным источника [1]

Данные рисунка 3 приводят к выводу о сокращении количества дочерних банков в виду того, что материнская и дочерняя компании находятся под контролем одних и тех же лиц. Исходя из

этого, общее сокращение числа банков указывает на то, что рынок банковских услуг находится под контролем группы людей. Наиболее заметно это по данным последнего периода.

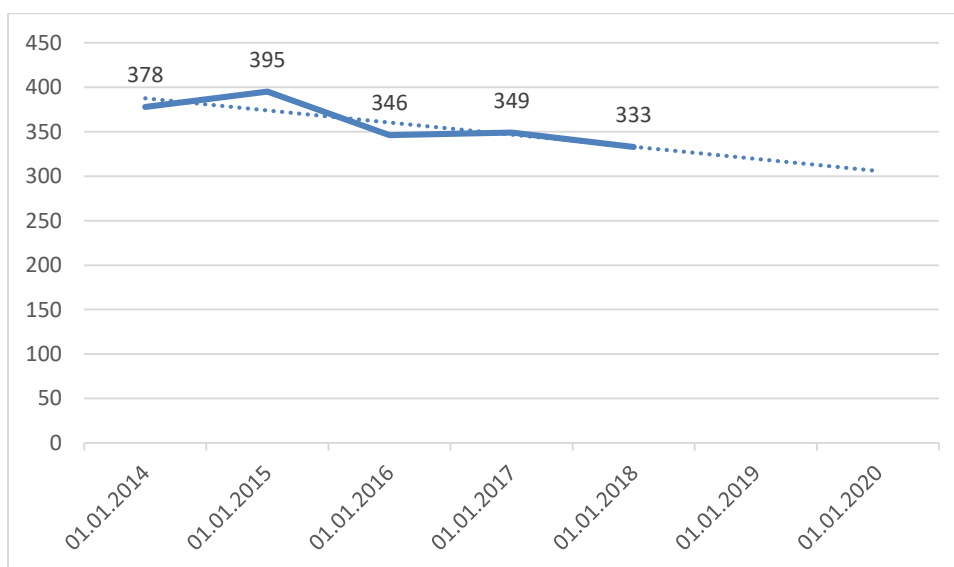


Рисунок – 4 Динамика количества филиалов банков и прогноз (представлено линией тренда)

Примечание: составлено по данным источника [1]

В связи с представленными данными по филиалам банков следует отметить:

1) произошло уменьшение числа филиалов,

2) становится возможным составить прогноз развития филиальной сети банков. Рисунок отображает ситуацию развития рынка банковских услуг. По данным рисунка очевидно, что рынок переживает свое сокращение. Это говорит о том, что доходов, которые банковский рынок генерирует, все же недостаточно, чтобы произошел рост числа филиалов. Более того, прослеживается обратная картина: снижение доходов рынка способствует уменьшению числа банковских филиалов. Поэтому можно уже говорить о наличии главных игроков рынка или же процессе концентрации.

Таким образом, по изменению совокупного ссудного портфеля можно увидеть, как происходит усиление концентрации ссудного портфеля. Данное сосредоточение устанавливается в руках крупных рыночных игроков, так более ярко указанное видно по лидеру, его показатель концентрации составляет около 30 % рынка.

В условиях постоянного снижения у населения платежеспособности и активности, рынок банковских услуг также изменяется: происходит обострение конкурентной борьбы, что влечет за собой неизбежный процесс концентрации банковского капитала в руках крупных игроков. Рассматривая указанное явление через призму истории развития рынка банковских услуг следует отметить, что эта тенденция естественная и происходит она под влиянием того, что в процессе конкурентной борьбы все движется по направлению к централизации и соответственно к монополии. Так, в итоге должен остаться банк – монополист. Описанное явление «конкуренция-монополизация» очень хорошо прослеживается в последние годы: с рынка ушли известные банки, изменилось их число в сторону понижения.

Для анализа рынка банковских услуг были использованы данные по изменению доли ссудного портфеля:

Таблица 1 – Динамика концентрации рынка по показателю ссудный портфель банков Республики Казахстан, %

Параметр	1 января 2014	1 января 2015	1 января 2016	1 января 2017	1 января 2018	1 января 2019	1 января 2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Лидер (доля)	18,59	16,14	25,54	15,27	19,50	28,74	28,80
Первая 3-ка (доля)	49,44	44,16	50,07	49,74	43,82	48,16	43,71
Первая 10-ка (доля)	85,49	82,22	84,99	84,03	82,90	87,99	85,55
Примечание: составлено по данным источника [1]							

Рисунок 5 отражает данные таблицы 1 более наглядно.

Анализ данных концентрации в рамках ссудного портфеля за исследуемый период позволил выявить следующие важные моменты:

- произошел рост доли лидера с 19% до 29%, если брать в расчет совокупный ссудный портфель;

- произошло снижение доли первой тройки с 49% до 44%, если брать в расчет совокупный ссудный портфель;

- произошел незначительный рост доли первой десятки с 85,49% до 85,55%, если брать в расчет совокупный ссудный портфель.

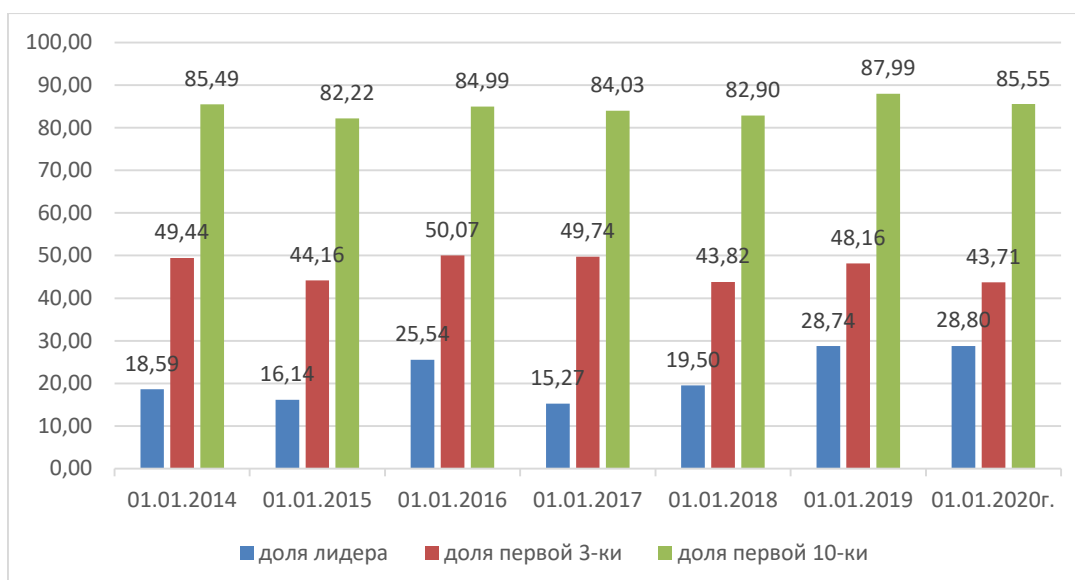


Рисунок – 5 Изменение доли рынка (концентрации) по ссудному портфелю банков, %

Примечание: составлено по данным источника [1]

Исходя из этого, динамика совокупного ссудного портфеля позволяет увидеть наличие концентрации ссудного портфеля, который сосредоточен в руках крупных рыночных игроков. Данное хорошо становится заметным по лидеру, в его арсенале находится чуть менее 30 % рынка банковских услуг.

Таким образом, важно указать на то, что уменьшение экономической активности и снижение платежеспособности населения РК способствует усилению конкуренции на рынке банковских услуг, что естественным образом приводит к концентрации

банковского капитала у группы людей, так называемых крупных игроков данного рынка. Указанное явление для мировой экономики не ново, оно, можно сказать, закономерно: конкуренция усиливает процессы централизации (именно к этому сейчас стремится казахстанский рынок банковских услуг) и соответственно монополии. В итоге должен остаться банк-монополист. Важно акцентировать внимание также и на том, что конкуренция особенно заметна в исследуемый период – время исчезновения многих банков с рынка, чем и объясняется снижение их числа.

Источники:

1. Данные Сайта АО НБ РК / <https://nationalbank.kz/?docid=3068&switch=russian>
2. Данные Сайта Министерства финансов РК / <http://www.mfa.gov.kz>

Байтаев А. Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Леонтьева И. А.
ДВА
Алматы Менеджмент Университет

РОЛЬ И СУЩНОСТЬ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ В2В БИЗНЕСА В СЕКТОРЕ НЕДРОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ КАЗАХСТАНА

Ключевые слова: E-Commerce, онлайн платформа В2В (Business to Business), недропользователь, тендерные процедуры, цифровизация, рыночная экономика, онлайн каналы.

В Республике Казахстан закон «О государственных закупках» (ЗоГЗ) был принят 4 декабря 2014 года и вступил в силу 1 января 2016 года. В июне 2013 года национальный холдинг «Самрук-Казына» вводит систему электронных закупок и обязывает все компании, входящие в состав холдинга перевести все закупки на ее портал zakup.sk.kz. Фаза перехода полностью была завершена в 2014 году. Крупнейший национальный холдинг «Самрук-Казына» разработал свой собственный комплекс норм по закупкам по модели (ЗоГЗ). Как следствие, большое число исключений были переведены в

категорию прямых контрактов (закупок у единственного источника) – процесс, которым описывается более 54 различных обстоятельств, но при этом не предусматривающий конкурентный отбор поставщиков/подрядчиков/консультантов как на локальном рынке, так и на международном, тем самым де-факто обходящий главный принцип государственных закупок – конкурентность. Такое положение дел приводит к тому, что не обеспечивает наилучшее качество товара или услуг за оптимальную цену.

Таблица 1 - Статистика «Самрук-Казына» по совокупному объему закупок

Год	2018	2019	2020
	Стоимость в млн тенге	Стоимость в млн тенге	Стоимость в млн тенге
Всего	4 063 576	3 660 415	4 328 023
В том числе:			
Централизованные закупки энергии	Централизованные закупки энергии 1 325	Централизованные закупки энергии 2 913	Централизованные закупки энергии 2 553
Запрос ценовых предложений	Запрос ценовых предложений 26 981	Запрос ценовых предложений 21 084	Запрос ценовых предложений 22 383
Из единственного источника	Из единственного источника 3 106 096	Из единственного источника 3 040 051	Из единственного источника 3 745 164
Товарно-сырьевые ресурсы	Товарно-сырьевые ресурсы 3 872	Товарно-сырьевые ресурсы 2 276	Товарно-сырьевые ресурсы 154
Открытые торги	Открытые торги 925 300	Открытые торги 594 072	Открытые торги 822 707

Уровень закупок у единственного источника составляет 76–87% от совокупной стоимости, свидетельствуют о еще более высоком показателе чем в государственном секторе. Система государственных закупок далека от совершенства и как следствие доступна для злоупотреблений, создавая огромные возможности для коррупции.

Закупки в секторе промышленных предприятий Казахстана (недропользователи) также проводятся через тендера («Электронные государственные закупки») на различных государственных и частных электронных площадках.

В 2020 году в Казахстане действует четыре вида государственных закупок: государственные закупки, которые осуществляются из средств бюджета, закупки национальных компаний, недропользователей, а также естественных монополий. Такое разделение было сделано в связи с тем, что деятельность каждого участника системы закупа имеет свои особенности, и применение правил игры одних могло бы отрицательно сказаться на других (потерей сроков, упущенной выгоды, срывом контрактов и т.д.).

Темпы развития E-Commerce в Казахстане.

Согласно исследованиям компании PwC Kazakhstan объем рынка Казахстана в секторе розничной электронной коммерции (e-commerce) в 2020 году составил 596 млрд тенге и речь идет о

секторе B2C (Business-to-Consumer). Объем продаж 2020 года по сравнению с 2019 годом увеличился почти вдвое. Нельзя сказать тоже самое о цифровом секторе B2B (Business-to-Business).

На конец 2020 года, на рынке Казахстана насчитывается более 10 цифровых платформ в секторе B2C (Business-to-Consumer). Основные из которых: kaspі, chocofamily, technodom, mechta, Flipp, Evrika, Mechta.

Анализируя ситуацию в Казахстане связанной с цифровыми платформами в секторе B2B (Business-to-Business), следует отметить цифровую платформу ismet.kz, созданная АО «Казахтелеком» и Qoovee.com. Данные цифровые платформы, работающие в секторе B2B, рассчитана лишь на малый и средний бизнес и не предусматривает работу с промышленными предприятиями Казахстана.

Из этого следует, что цифровых платформ в секторе B2B предлагающих сотрудничество с местными и мировыми производителями (поставщики) и промышленными предприятиями Казахстана (покупатель) на момент написания научной статьи не существуют. Поэтому, создание и внедрение новой инновационной цифровой платформы для B2B сектора в Казахстане является необходимой и своевременной. Цифровой B2B сектор имеет большой потенциал как на локальном рынке, так и на территории Центральной Азии и СНГ.

Таблица 2 - Основные модели E-Commerce:

Электронная коммерция			
<p>B2B (бизнес-бизнес)</p> <p>Представляет собой электронную коммерцию между предприятиями (Примеры: Alibaba, Bookingb2b, Made-in-China)</p>	<p>B2C (бизнес-потребитель)</p> <p>Представляет собой электронную коммерцию между предприятиями и потребителями (Примеры: Amazon, Ebay, Aliexpress, собственные сайты компаний)</p>	<p>C2C (потребитель-потребитель)</p> <p>Представляет собой электронную коммерцию между потребителями (Примеры: Couchsurfing, Bla Bla Car, SkillShare)</p>	<p>B2G (бизнес-правительство)</p> <p>Представляет собой электронную коммерцию между предпринимателями и Государством (Примеры: Goszakup, Gosreestr)</p>

Цифровая платформа, предлагаемая компанией ТОО “Baitai Partners”, поможет

промышленным предприятиям Казахстана быстро и эффективно находить

потенциальных поставщиков Товара и услуг среди мировых и местных производителей, делая коммерческие отношения абсолютно прозрачными между компаниями и облегчая взаимный поиск конечного заказчика и производителя.

Цифровая платформа позволит промышленным предприятиям Казахстана полностью контролировать весь цикл продаж от размещения заказа на заводе до его поставки на площадку. Основными клиентами (end-user) цифровой платформы компании ТОО “Baitai Partners” на сайте baitai.kz будут сотрудники отдела закупа компаний недропользователей. Специалисты отделов закупа будут иметь возможность в реальном времени изучать, оценивать и составлять список потенциальных поставщиков Товаров и услуг, при этом управлять процессами закупа товара и частей будет проходить более оперативнее и безопаснее как для поставщиков, так и для заказчиков благодаря адаптивной системы контроля работы цифровой платформы в режиме онлайн поддерживаемая системными администраторами.

Пользователи по всему миру находятся под сильным влиянием цифрового B2C опыта. В своей повседневной жизни люди в развитых странах, где есть интернет привыкли пользоваться услугами различных цифровых платформ таких как, Alibaba, Amazon, eBay. Промышленные предприятия Казахстана используют в своей повседневной операционной деятельности существующие на рынке тендерные системы закупа Товаров и услуг.

Промышленные предприятия при помощи цифровой платформы смогут самостоятельно выбирать поставщика товара и услуг, не ограничиваясь при этом предложениями лишь местных Казахстанских или Российских компаний.

Цифровая платформа, позволит компаниям со всего мира поставлять свои товары и услуги на территорию Казахстана и в дальнейшем на территории Центральной Азии.

Цифровая платформа позволит отслеживать в онлайн режиме всю технологическую цепочку от момента размещения заказа на заводе до ее выпуска и поставки на предприятия. Заказчик при этом будет уверен в том, что его заказ размещен на заводе и запущен в производство.

Цифровая платформа выступает неким посредником между заводами производителями и промышленными предприятиями и отвечает за прозрачность всех финансовых операций.

Для компании ТОО “Baitai Partners” главной задачей является выход на мировых производителей оборудования и частей, которые потенциально через цифровую платформу предлагаемой компанией ТОО “Baitai Partners” смогут поставлять на рынок Казахстана свою продукцию и осуществлять этот процесс без посредников.

Что касается архитектуры цифровой платформы, то в этом случае будет перениматься опыт мировых лидеров в этой отрасли. Будет разработана и внедрена цифровая платформа, которая будет удобна в использовании по концепции “один клик” и имеющая на главной панели все самые необходимые вкладки для проведения различных операций.

Совместно с системными администраторами компании hoster.kz будет разработана цифровая платформа на домене baitai.kz. Основная задача при создании цифровой платформы является его простота в использовании, а именно легкая работа в несколько кликов. Такая концепция платформы позволит в режиме онлайн выйти на нужного местного или зарубежного поставщика и сразу же связаться с ним посредством звонка или отправкой электронного письма. Цифровая платформа будет функционировать таким образом, чтобы все письма дублировались на рабочий электронный адрес системного администратора и менеджеров по продажам, для того чтобы была возможность отслеживать все коммуникаций между поставщиками и покупателями.

При создании B2B платформы необходимо учесть опыт мировых компаний, предлагающих аналогичные решения и постараться избежать тех ошибок, которые были допущены ими как в процессе создания, так и в процессе внедрения платформ.

Создание платформы на подобие мировых лидеров в сфере B2B является сложной и затратной задачей. При создании B2B платформы важно учесть такие факторы как, география, менталитет,

привычки, осуществление финансовых операции в национальной валюте и т.д. Алгоритм продаж включает в себя цикл из 5 этапов (рис.1):

- Потребность на производстве;
- Запрос в отдел закупа;
- Поиск потенциального поставщика на платформе B2B;
- Размещение заказа на заводе у производителя;
- Доставка товара. Завершение сделки.



Рисунок 1 - Алгоритм продаж

Глобальное влияние COVID-19 на традиционный метод продаж в секторе B2B.

Согласно исследованиям проведенным международной консалтинговой компанией McKinsey & Company, цифровые платформы для компаний, работающих в секторе B2B, значительно выросли за последние несколько лет и резко увеличились почти вдвое с начала кризиса связанного с COVID-19.

Маркетинговые инструменты в B2B.

Цифровой бизнес в секторе B2B требует комплексного подхода по части маркетинга. Речь идет об аудите B2B маркетинга, который включает в себя следующие элементы:

SWOT-анализ (сильные/слабые стороны/возможности/ угрозы) поможет ответить на важные вопросы, а именно, какие сильные стороны (по мнению

клиентов) имеет цифровая платформа и что нужно учесть при ее создании в вопросах связанных с улучшением с аналогичными предложениями на рынке. В процессе эксплуатации цифровой платформы нужно выявить слабые стороны, которые следует усиливать и определить какие есть для этого возможности и инструменты. Проведение подобного анализа помогает более детально понять, как будет работать платформа с точки зрения клиентов.

Анализ конкурентов.

В этой части аудита конкуренты, также проверяются с помощью SWOT-анализа. По результатам анализа предпринимаются как оборонительные, так и наступательные меры. Анализ конкурентов позволит определить сильные или слабые стороны цифровой платформы. Этот анализ позволит использовать лучший опыт конкурентов и избежать проделанные ими ошибок.

Обзор факторов внешнего рынка.

Помимо внешнего аудита, существует модель PESTEL, учитывающая экономическую, социальную, политическую, технологическую, экологическую, а также правовую составляющие. Все эти факторы могут повлиять на разные процессы цифровой платформы.

Исследование клиентов.

Важно понимать потребность своих потенциальных клиентов и критерии их удовлетворении.

Внутренний маркетинговый обзор.

Данный инструмент позволяет анализировать результаты деятельности цифровой платформы. С точки зрения маркетинга B2B сектора, данный инструмент позволяет определить численную оценку онлайн-кликов и конверсию осуществленных по факту сделок.

Источники:

1. Официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан / <https://primeminister.kz/ru/news/obem-rynka-elektronnoy-torgovli-za-i-polugodie-2020-goda-sostavil-435-mlrd-tenge-2861921>
2. Официальный сайт компании McKinsey & Company / <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19>
3. Саймон Холл. B2B Продажи (Как построить эффективную систему продвижения).

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ «СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ» В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: страхование жизни, развитие, страхование, перспективы.

В Казахстане первые страховые компании появились в начале 90-х годов с принятием закона о страховании. «Первый Закон «О страховании в Республике Казахстан» был принят 3 июля 1992 г. и введен в действие 1 сентября 1992 г.» [1]. Однако он имел общее начало законодательного регулирования и не имел важных положений таких как-обеспечение финансовой устойчивости страховщиков, гарантии их платежеспособности, механизм регистрации, лицензирования страховой деятельности. Количество страховых организаций к тому моменту составляло около 900, многих из этого числа страховых компаний связывало со страхованием только название, и требования, предъявленные законом, смогли выполнить только 13 страховщиков. Контроль со стороны государства не обеспечил честную конкуренцию тем самым нарушило интересы страховщиков и страхователей. Что бы урегулировать допущенные недостатки «16 апреля 1994 г был издан Указ Президента Республики Казахстан №1658 «Об организационно-правовых мерах по формированию и развитию страхового рынка»» [1] он так же не имел комплексного подхода, не определял основные понятия, на основании которых

должна строиться вся система представлений и отношений в страховании. «Первым законодательным актом для формирования правовой базы страхования был принят 3 октября 1995 г. Однако значительная часть проблем страхового рынка была из неосознанности законодательных актов о страховании и страховой деятельности.» [1]

В период становления зарождавшиеся страховые компании не имели опыта, солидных финансовых средств, что привели к краху большинства страховщиков, и вызвав недоверия, неприятия страхования как такового у большинства населения Республики Казахстан. Неудачи страховых компаний объясняются финансовой неустойчивостью самого государства. Совершенствование финансовой системы, развитие государства, у нас в республике практически сформировался страховой рынок, который продолжает развиваться.

Хорошим шагом в развитии страхового рынка РК явилась передача функций и полномочий государственного органа страхового надзора - Национальному банку Республики Казахстан, появление на рынке и развитие отрасли «страхования жизни» хорошо видно в таблице 1.

Таблица 1 - Отраслевое развитие страхового рынка в РК

	1997г	1998г	1999г	2000г	2001г	2002г
Общее количество в том числе	65	68	71	70	42	38 в т.ч. 2-Гос.учреждений, 5-иностраннх
Страхование жизни	-	-	-	3	1	1
Общее страхование	65	68	71	67	41	30
Примечание: составлено автором						

В период становления нашего Государства и рынка страхования количество страховых компаний было больше, чем после передачи функций и полномочий Национальному Банку. В этой таблице прослеживается что отрасль по страхованию жизни слабо функционировало, а в некоторых годах вообще отсутствовало. Национальный банк Республики Казахстан как уполномоченный орган по регулированию и надзору за страховой деятельностью с октября 2000 года является полноправным членом Международной Ассоциации органов страхового надзора (IAIS). Стратегия развития - страхового рынка Казахстана определяемая Национальным банком ведет страховой рынок к стандартам и нормам Европейского Союза, сохраняя при этом конструктивные отношения со страховыми организациями стран СНГ. Основной момент в движении к рыночным отношениям является прозрачность и законность страховых операций, корреляция действующего страхового законодательства Республики Казахстан с нормами Европейского Союза и Всемирной торговой организации. Казахстаном была проведена существенная работа для развития страховой индустрии: действующая законодательная база, регулирующая развитие страхового рынка совершенствовалась; Национальным банком РК разработаны и внедрены нормативы, требования к страховым и (перестраховочным) организациям; обеспечена платежеспособность страховых организаций и финансовая устойчивость; стала доступность страховых услуг,

законность и прозрачность страховых операций.

«2003 год – были проведены 7 комплексных инспекционных проверок страховых организаций, с участием специалистов Национального Банка 3 инспекционные проверки страховых брокеров из них 1 комплексная и 2 выборочные проверки» [2]. «В результате проверки было выявлено: факты нелегальной предпринимательской деятельности некоторых компаний, уровень адекватности капитала не соответствует требованиям уполномоченного органа, нарушения принудительных норм при анализе норм страхового законодательства и т.д.» [2]. «Инспекцией было выявлено ряд проблем и недостатков связанных с менеджментом страховых организаций что и приводило к нарушениям Законодательных актов Национального Банка РК, стандартов бухгалтерского учета, процедур и внутренней политики страховых организаций (которые сами же и разработали), слабо работает внутренний контроль и служба внутреннего аудита» [2].

В годовых отчетах Национального Банка с 2003г. по 2014 год пишется «Рынок страховых услуг в Республики Казахстан находится в стадии развития, поэтому многие формы страховой защиты, применяемые в других странах, пока недоступны в Республики Казахстан». Развитие в этот период страхового рынка в том числе и отрасль по страхованию жизни можно посмотреть в таблице 2.

Таблица 2 – Институциональная структура страхового рынка в РК

	2003г	2004г	2005г	2006г	2007г	2008г
Количество страховых организаций в т.ч.	34	32	36	37	40	41
- по страхованию жизни	1	1	2	3	5	7
- с иностранным участием	3	6	6	4	6	2
Количество страховых брокеров	5	6	8	12	12	13
Количество актуариев	26	28	27	30	33	44
Примечание: источник составлено автором						

По таблице видно, что динамика роста отрасли по «страхованию жизни» с 2005 года стабильно идет на увеличение. В отрасли «страхования жизни», распределения

страховых премий по отраслям наблюдается некоторое увеличение доли премий остаётся незначительной (рисунок 1).

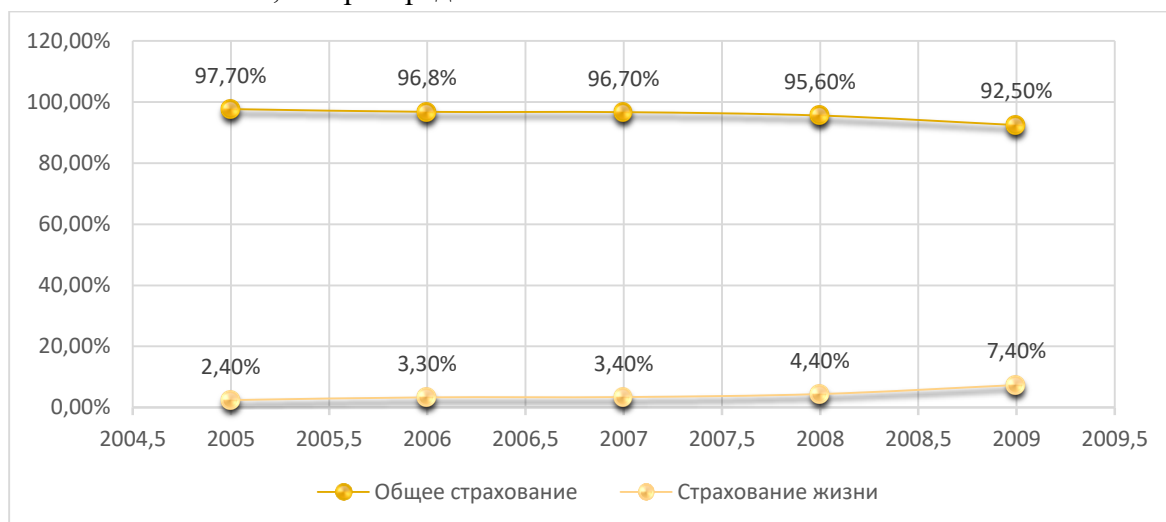


Рисунок 1 - Распределение по отраслям страхования - страховые премии в графическом виде
Примечание: составлено автором

Из динамики развития видно что на развитие отрасли «страхования жизни» влияет Законодательная база со стороны Государственных органов очень хороший результат дало принятие «Закона Республики Казахстан от 7 февраля 2005 года № 30-III «Об обязательном страховании работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей»» [4], данный закон увеличил сбор страховых премий на обязательной основе, чем стал привлекателен для открытия новых страховых компаний пополнены на 27 компаний. Конечно, был и выбор, не устраивают отечественные страховщики, иди к зарубежным. В 2005 появилась АО "Компания по страхованию жизни "Государственная аннуитетная компания"

она первая 100% государственная компания, сейчас часть доли не является государственной хотя название осталась. Страховой сектор не имеет агрессивные темпы развития в отличии от других финансовых секторов, потому что, стабильный рост премий по обязательным видам страхования, консервативная инвестиционная политика и высокий уровень капитализации в предыдущие годы. Благодаря возникшим кризисным явлениям произошла коррекция рынка «кэптивных» страховых услуг, а также умеренного уровня концентрации в страховом секторе, что дает эффективный и качественный рост страхования в перспективе. Далее в таблице 3 виден так же рост по страховым премиям в отрасли «страхования жизни».

Таблица 3 - Распределение по отраслям страхования - страховые премии

Наименование	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.10.2009
Страхование жизни (правая шкала)	2,4%	3,3%	3,4%	4,4%	7,4%

Примечание: составлено автором

Банками второго уровня было сокращение кредитования экономики, которое крайне негативно отразилось на величине принятых страховых премий, они упали по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 25 млрд. тенге или на 23%. В 2010 году по сравнению с 2009 годом

произошёл спад активности т.к. в целом год экономически оказался не удачным, снизился инвестиционный климат, год был не урожайным как в прямом, так и косвенном понимании. С 2011 года по 2013 год ситуация на страховом рынке была по возрастающей (рисунок-2).

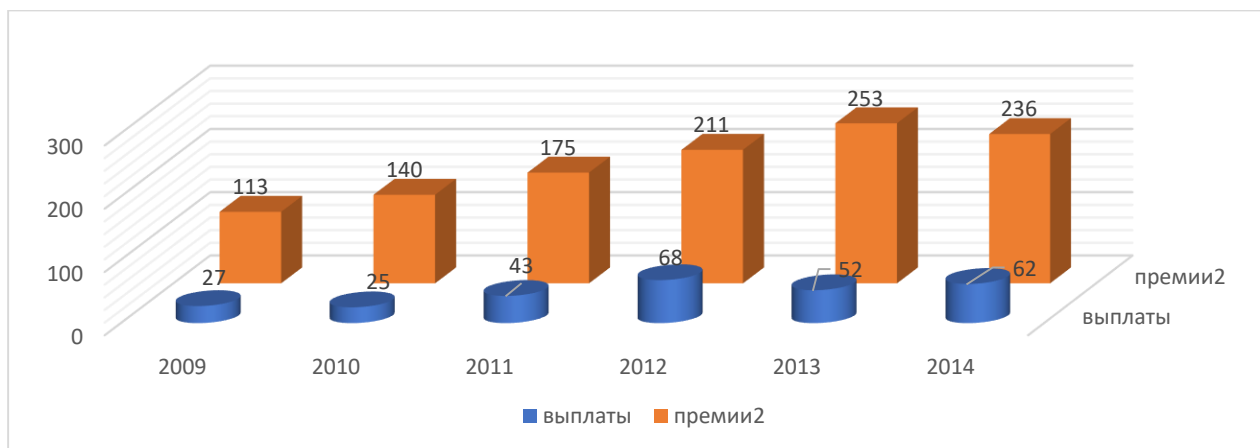


Рисунок 2 – динамика страховых выплат и премий в целом по страховому сектору
Примечание: составлено автором на основании источников [5]

«В 2014 году наблюдается снижение. Размера страховых премий снизился из-за моратория на заключение договоров пенсионных аннуитетов. 26 февраля 2014 года № 32 было постановление Правления Национального Банка «Об утверждении Правил перевода пенсионных накоплений в страховую организацию по договору пенсионного аннуитета», действовал с 1

июля 2013 года по 5 мая 2014 года. Приостановления переводов пенсионных накоплений из накопительного пенсионного фонда в страховую организацию принято в целях совершенствованию пенсионной системы Республики Казахстан по поручению Главы государства.» [3] Ситуация по сбору страховых премий меняется в лучшую сторону в 2015 году (см. таблицу -4).

Таблица 4 - Поступление страховых премий по отрасли «страхования жизни»
(млн. тенге)

Поступление страховых премий по отраслям страхования	2014г	2015г	Изменения, %
Страхование жизни	24 213	28 385	17,2
Примечание: составлено автором			

«Азиатский банк развития «Повышение эффективности и расширение рынков страхования» дал техническую помощь в 2015 году Национальному Банку»[6]. «Хорошим шагом в развитие и популяризации накопительного страхования жизни было принятие в 2017 году освобождение от налогообложения

страховых выплат и отмены действующих налоговых льгот на страховые премии (взносы), это упростило администрирование налогообложения накопительного страхования. Еще одним шагом к развитию страхования стало при государственной регистрации юридического лица можно онлайн заключать договор обязательного

страхования работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей с помощью подачи заявления на веб-портал «Электронного правительства» данная услуга стала доступна с 1 января 2018 года.» [7]. Однако по сей день наблюдается слабая осведомленность как физических, так и юридических лиц данным видом страхования. Зачастую основную

финансовую часть малого и среднего бизнеса ведут либо сами предприниматели, или наемные бухгалтера, которые зачастую не знают продукты страхования правовой ответственности, что зачастую снижает уровень сбора страховых премий по обязательному виду страхования. И влияет на показатели страхового рынка РК, в том числе на отрасль «Страхования жизни» (см. рисунок 3).

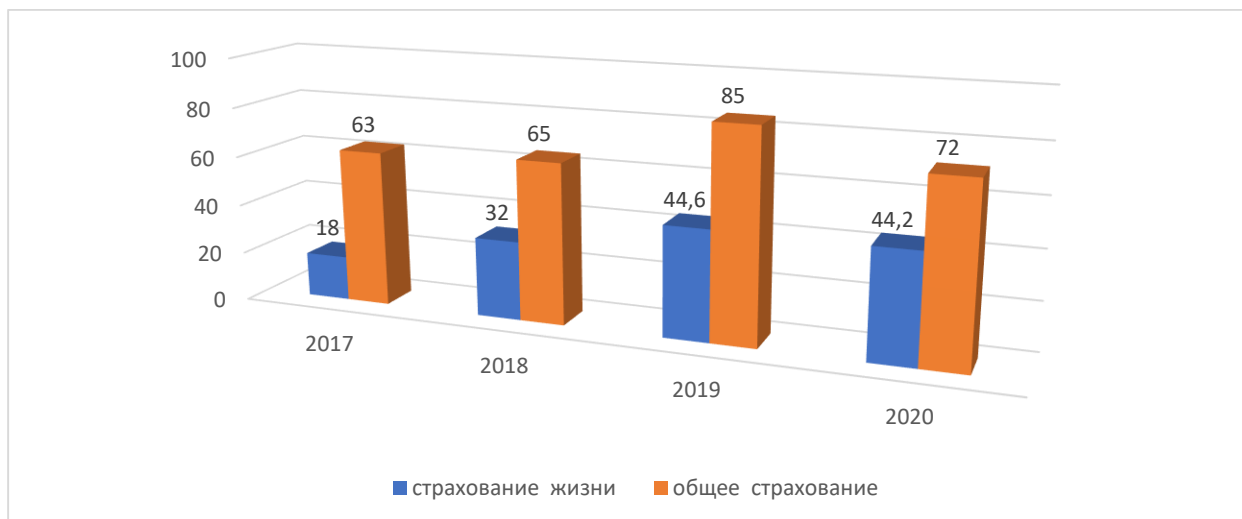


Рисунок 3 – Сравнение по отраслям страхования страховых премий за 4 квартал (млрд.тенге)

Примечание: составлено автором на основании источников [5]

Общая картина страхового рынка показывает стадии развития отрасли «Страхования жизни» и «общего страхования», конечно «страхование жизни» намного меньше имеет показатели относительно «общего страхования», это объясняется тем, что

данный рынок требует значительного внимания. График поступления страховых премий наглядно показывает процентное соотношение по видам страхования (см. рисунок -4).



Рисунок 4 – Структура поступления страховых премий по отрасли "страхование жизни" на 01.12.2020г., %

Примечание: составлено автором на основании источников [5]

Данная графика показывает преимущество продуктов «страхования

жизни» оно так и должно быть так как данная отрасль предполагает прежде всего страхование жизни. Однако если посмотреть социальный опрос населения, который приведён ниже остается много вопросов как улучшить рынок и охватить весь спектр жителей Казахстана и не только.

Мое понимание словосочетания «Страхование жизни» — это страх за жизнь свою и близких, а именно получение компенсацию деньгами, при получении увечий. Работая в страховой компании более 10 лет в продажах страхового продукта, я заметила некую особенность. Большая часть населения, у которых нет проблем со здоровьем и нет предпосылок к рискам не хотят заключать договор страхования. Когда мы людям говорим застрахуйте свою жизнь у них появляется страх, что мы подталкиваем их не осознанно на риски, связанные с их здоровьем или жизнью. Если мы говорим накопите деньги на будущее деток и получите приятные бонусы к вашим накоплениям, желающих заключить договор значительно увеличивается. Почему так реагируют люди? Возможно, тайна кроется в самой психологии человека. Наука о человеческой психологии говорит, что человеческий мозг состоит из 3 частей:

1. Рептильный мозг отвечает за выживание. Когда человек не чувствует себя в безопасности, с ним очень сложно разговаривать о высоких материях. Потому что этот мозг срабатывает.[4]

2. Мозг млекопитающего (лимбическая система) отвечает за эмоции и

чувство соединенности, стадное чувство (или социальное, где он объединяется в коллективы)

3. Рациональный мозг отвечает за логику, мышление, силу воображения. [5]

Рассматривая данную логику высказывания, говоря о «страхование жизни» мы неосознанно влияем на рептильный мозг тем самым вызывая страх у клиентов, соответственно оно порождает не желание иметь данный продукт. Когда говорим о светлом будущем, о детях их возможностях срабатывает рациональный мозг, который отвечает за логику и воображение, тем самым мотивирует на приобретение страхового продукта. Как же привлечь сразу большое количество клиентов? Думаю, нам в этом поможет «Мозг млекопитающего» который отвечает за стадное чувство. Создавая такой климат в социуме, где постоянное идет подключение к страховым продуктам. Мы сможем увеличить массово заключающих договора страхования.

Сейчас страховой рынок сталкивается с недоверием населения к страховым организациям и страховым продуктам, слабо развитой информационной базой об этом свидетельствует опрос, проведенный мной в социальных сетях, фейсбук, телеграмм, ватцап и опрос населения с помощью анкетирования. Из опрошенных 96 человек в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты социального опроса населения через соц.сети граждан РК

Пол	Возраст опрашиваемых		Имеются ли договора страхования жизни?	
			Да	Нет
Мужской – 46,3%	20 до 30 лет – 7,4%	40 до 60 лет -36,8%		
Женский – 53,7%	30 до 40 лет – 52,6%	60 до 80 лет - 3,2%	18,9%	81,1%
Примечание: составлено автором				

Из данного мониторинга видно, рынок страхования жизни имеет огромные

потенциалы. Для реализации данного потенциала необходимо:

1. Проводить информационные встречи с населением. Осведомлять страховые программ, через социальные сети или средств массовой информации. К чему приведут данные действия? Люди станут различать страховые продукты и их назначение и в чем их необходимость в тот или иной момент. Это снимет негативное понимание касательно страховых компаний в целом. Так же сосредоточит внимание на конкретных страховых продуктах.

2. Улучшить сервис обслуживания и после продажное обслуживание. Улучшение можно провести через мобильные телефоны. Клиент сам себя обслуживает это даст экономию в затратах по обслуживанию. Снизит риск конфликта со стороны клиента. Однако для этого необходимо разработать алгоритм последовательных действий. Действия должны быть с последующими комментариями, чтобы облегчить заполнение электронных заявлений. Тем самым исключить бумажные заявления.

3. Разработать брендинг через людей с их историями и возможностями. Это даст большой объем продаж. Основная тенденция продажи — это человек подключается к человеку. Человек подключается к историям другого человека, т.к. человек существо эмоциональное.

4. Открыть границы отрасли по «страхованию жизни» для граждан других стран по накопительным видам страхования. Основная цель данного предложения заключается в расширении границ за пределами Казахстана. И получения потребительского спроса с других стран. Получения дополнительных вливаний денежной массы в нашу страну и экономику в целом.

5. Загрузить в телефоны страховые приложения для измерения давления и сахара или статистику мед.обследований. Это даст страховщикам больше и объективно понимать риски относительно клиента при онлайн обслуживании.

6. Пересмотреть возможности перестраховочной страховой деятельности. Очень большая часть собранных премий уходит на перестрахование в другие страны. Необходимо создать колесо баланса или вихревой (спиралеобразной) системы. При потоке денег средств с одной части экономики в другую. Это создаст еще больше денежный поток внутри страны под строгим контролем надзирательных органов. Или создать перестраховочную коалицию из стран Центральной Азии.

Источники:

1. Анализ современного состояния страхового рынка [Текст] [Электронный ресурс]/ Студенческая библиотека онлайн (studbooks.net) © 2013 – 2021.

2. Годовой отчет Национального Банка [Текст] [Электронный ресурс]/ (nationalbank.kz) - С.31-32

3. Годовой отчет Национального Банка [Текст] [Электронный ресурс]/ publish12294328458 (4).pdf -С.43

4. Закон Республики Казахстан от 7 февраля 2005 года № 30-III «Об обязательном страховании работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.01.2021 г.)/

5. Текущее состояние страхового сектора [Текст] [Электронный ресурс]/ Тек. состояние на 01.12.2020г. рус.pdf (finreg.kz), Алматы 2020- С.9-11

6. Отчет Национального Банка [Текст] [Электронный ресурс] / ГО2015 русск (2).pdf , Алматы, 2016 – С.40

7. Амтор Ф. Трехмерная модель мозга [Текст]- 2-е изд./ Ф.Амтор - СПб.: Диалектика, 2020.-С.258-448с.
8. Баарс Б. Трехмерный мозг [Текст] в 2 т./ Б.Баарс, Н.Гейдж.-М.: БИНОМ, 2014.-Т.2.- С.128-130с.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ И ЦЕНЫ СТРОИТЕЛЬНОГО ОБЪЕКТА

Ключевые слова: себестоимость, методы расчёта себестоимости, хронометражи, технологические карты, прайсы поставщиков, коммерческие предложения, маржинальность, строительно-монтажные работы.

В любом бизнесе важно уметь управлять своими затратами. На сегодняшний день во многих строительных компаниях при расчёте плановых затрат используется некорректная методика расчёта плановой себестоимости, которая не позволяет произвести максимально точный подсчёт, с минимальными отклонениями от реального факта. А в некоторых строительных компаниях она и вовсе отсутствует. Учитывая то, что любой девелопер работает не для того, чтобы просто «устать», необходимо внутри компании разработать и унифицировать для всех проектов модель определения себестоимости и цены строительных объектов. Разработав модель корректного расчёта себестоимости и применив его на практике, любой застройщик сможет управлять затратами в полной мере, знать сколько зарабатывают подрядные организации, сколько им переплачивают (что также часто встречается), минимизировать риски по банкротству или нулевой марже. Ни для кого не секрет, что у каждого подрядчика цель - прийти, сделать свою работу и как можно больше получить выгоду. Поэтому важно понимать, сколько реально стоит та или иная работа на строительном рынке.

В данный момент проектные менеджеры в строительных организациях слишком мало времени уделяют расчёту себестоимости проектов. У проектных

менеджеров помимо всех задач, стоящих перед ними, ещё есть сжатые сроки строительства и внезапность старта строительно-монтажных работ при выигрыше тендера. Именно поэтому они не рассчитывают себестоимость должным образом – просто не успевают, а опираются на стоимость сметы, прошедшей государственную экспертизу (полученную от заказчика), делают от неё скидку в 10-15% и считают полученную стоимость за плановую себестоимость, от которой они будут отталкиваться при подборе исполнителя работ, для заключения договоров с подрядными организациями.

Сметы, прошедшие государственную экспертизу, составляются на основе Ресурсной сметно-нормативной базы Республики Казахстан, разработанной Казахским научно-исследовательским и проектным институтом строительства и архитектуры (АО «КазНИИСА») и утверждённой Комитетом по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства министерства индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан (КДС ЖКХ МИИР РК), которые по многим видам работ не соответствует реальным затратам на рынке строительства. Авторами статьи был произведен анализ некоторых видов работ в разрезе сметно-нормативных баз соседних государств. Было выявлено, что нормы трудозатрат в сметно-нормативной базе Казахстана значительно

ниже, чем, например, в таких странах как Россия, Украина, Республика Беларусь. Кроме того, разряд рабочих-строителей, выполняющих эти работы, также занижен в сметно-нормативной базе РК. Это в связано с тем, что исходная информация была заимствована из советских норм, которые основывались на хронометражах строительных работ в то время. Как показала практика, на сегодня школы по обучению рабочих-строителей утеряны, как и присвоение разрядности. Только у отдельных специалистов сохранены разряды, но они участвуют при выполнении мизерной части работ. При этом расценивание труда привязано к разрядности, и нормы трудовых ресурсов рассчитаны на то, что работу выполняют обученные профессионалы, а по факту это не так. Так же не берётся во внимание тот факт, что рабочих нанимают не на часовую ставку, а на объём. В итоге, при переводе часовой ставки, умноженной на некорректную норму, невозможно выйти на рыночную цену за единицу работ. Поэтому в некоторых видах строительно-монтажных работ, фактическая стоимость имеет меньший процент рентабельности, в некоторых больший, а в каких-то рентабельность совсем с минусовым значением, что в среднем не составляет 10-15% скидки, которую делают проектные менеджеры. В конечном итоге появляются большие отклонения плановой стоимости от фактической.

Такой подход очень нестабилен для строительных компаний, ведь не всегда есть проекты с хорошей маржинальностью, в том числе, от того, что в государственной сметно-нормативной базе есть строительно-монтажные работы с заниженной стоимостью. Только сами строители могут это доказать, что рынок на самом деле диктует другие условия, через предъявление в АО КазНИИСА данных по проведённым хронометражам, прайсов от поставщиков строительных материалов и оборудования, коммерческих предложений услугодателей, а также коммерческих предложений от подрядных организаций строительно-монтажных работ. Также наличие корпоративных технологических

карт позволит более детально декомпозировать вид работ на его составляющие ресурсы и их нормы. Разработанные технологические карты и результаты проведённых хронометражей строительно-монтажных работ показывают, что в Ресурсной сметно-нормативной базе КазНИИСА нормы расхода на строительные ресурсы не корректны, сравнительные таблицы рыночных цен и базовых цен КазНИИСА показывают, что на строительные ресурсы в Ресурсной сметно-нормативной базе, цены аналогично не соответствуют рыночным, а это значит, что смета, прошедшая государственную экспертизу, не может являться основой для расчёта плановой себестоимости реальных затрат. Виды работ с заниженной стоимостью губительны не только для генподрядчика, но и для реального исполнителя работ, так как при заключении контракта на низкую стоимость, подрядчик рискует остаться банкротом, не покрыв свои основные затраты договорной стоимостью. Поэтому любой строительной компании важно понимать, а сколько подрядчик на своих работах зарабатывает и своевременно принимать меры по корректировке низкооплачиваемых видов работ в государственной сметно-нормативной базе РК.

Есть решение, как добиться минимальных отклонений плановой себестоимости от фактической, для корректного управления затратами при строительстве объектов, чтобы избежать риски оказаться банкротом, уйдя в минусовую маржу или построить с нулевой прибылью.

Учитывая вышеизложенную информацию, есть понимание того, что каждой строительной компании необходимо правильно считать плановую себестоимость своих реальных затрат при строительстве объектов. Здесь очень важно понимать, как правильно считать плановую себестоимость. На сегодняшний день во многих строительных компаниях отсутствует корректная методика расчёта плановой себестоимости. Имеющийся метод расчёта даёт большие отклонения

плановых затрат, в сравнении с фактическими расходами. Отсутствует корпоративная сметно-нормативная база, нет базы рыночных расценок на ресурсы. А зачастую отсутствуют узконаправленные специалисты, которые должны заниматься расчётом плановой себестоимости.

В данной статье изложена точка зрения по разработке модели определения себестоимости и цены строительного объекта.

В мире на сегодня существует множество методов определения себестоимости строительного объекта. Ниже приведены некоторые из них.

Базисно-индексный метод. Данный метод представляет собой калькулирование стоимости работ путём определения её цены в базисном уровне цен и пересчёта в текущий (прогнозный) уровень цен с использованием системы текущих (прогнозных) индексов. Индексация формируется путём анализа цен на капиталоемкие виды работ и ресурсов в разные периоды времени, то есть в какой-то год были выявлены и закреплены рыночные цены, а на последующие годы применяется индекс для определения текущей плановой цены. Такой метод не совсем совершенен, так как используется один индекс средневзвешенного значения на все виды строительно-монтажных работ и ресурсов. А это не показывает реальных рыночных цен на эти виды затрат.

Ресурсный метод. Данный метод представляет собой калькулирование в текущих (прогнозных) ценах ресурсов, необходимых для реализации проектных решений, на основе выраженной в натуральных измерителях потребности в материалах, изделиях, конструкциях, строительных машинах и механизмах, затратах труда рабочих. Данный метод позволяет определить реальную стоимость строительно-монтажных работ в максимальном приближении к реальным затратам, так как применённые при расчёте цены формируются из данных за последний квартал предыдущего периода.

Ресурсно-индексный метод. Данный метод представляет собой калькулирование стоимости работ, сочетая базисно-индексный и ресурсный методы. Учитывая, что базисно-индексный метод является не совсем совершенным, он искажает в целом картину по данному методу определения себестоимости.

Аналоговый метод. Данный метод представляет собой калькулирование стоимости работ путём индексирования и применения расчётных коэффициентов к ранее составленным сметным расчётам (по объектам-аналогам). Такой метод подходит только при наличии большой базы исторически построенных проектов с детальной аналитикой. При этом средневзвешенная стоимость фактических затрат исторических проектов аналогов не может являться основой для детального расчёта себестоимости. Это обусловлено тем, что при анализе проектов аналогов используются укрупнённые конструктивные элементы объекта строительства и их усреднённая стоимость, которая так же может быть искажена течением времени или определёнными отличительными особенностями некоторых проектов аналогов. Если со течением времени можно поработать, применив индекс инфляции, то для выявления отличительных особенностей нужно делать разделение по портфелям проектов, что не всегда является возможным из-за их малого количества для такой углубленной аналитики.

Полная себестоимость строительного объекта состоит из переменные затраты, постоянные накладные расходы, переменные накладные расходы, проектные работы, стоимость экспертизы проектно-сметной документации, инженерные изыскания для строительства, затраты на управление проектом и технический надзор, затраты на осуществление авторского надзора.

К переменным затратам компании относятся расходы, которые изменяются в зависимости от объемов строительно-монтажных работ.

К постоянным накладным расходам относят класс издержек предприятия,

которые не связаны (не зависят) с объемом производства строительно-монтажных работ. В каждый момент времени они постоянны, независимо от характера деятельности.

Переменные накладные расходы меняются в прямой зависимости от уровня производства. В расчете на единицу продукции эти издержки обычно остаются неизменными. А переменными их называют потому, что их общая сумма меняется в зависимости от числа произведенного строительного продукта.

Проектные работы - это затраты, которые складываются из стоимости договоров на эскизное и рабочее проектирование, в том числе разработку сметной документации.

К стоимости экспертизы проектно-сметной документации относят стоимость договоров на экспертизу рабочего проекта и сметной документации.

Инженерные изыскания для строительства - это затраты, которые складываются из стоимости договоров на инженерно-геологические изыскания и инженерно-геодезические изыскания.

К затратам на управление проектом и технический надзор относится стоимость по договору на осуществление технического надзора за ходом строительства, а также услуг управления проектом.

Затраты на осуществление авторского надзора включают в себя стоимость по договору на осуществление авторского надзора за ходом строительства.

В этой статье будет рассмотрена только переменная часть затрат. Самым оптимальным способом определения себестоимости является ресурсный метод расчёта. Данный метод предполагает под собой наличие сметно-нормативной базы с разнообразными видами работ, ресурсов с их нормативным количеством в каждой работе, необходимых для её исполнения и состава операций для каждой работы. А это означает, что для любой строительной организации должна иметься собственная корпоративная сметно-нормативная база.

Исходя из опыта работы с КазНИИСА, можно отметить, что

пополнение РСНБ РК новыми видами работ и ресурсов занимает минимум полгода. Поэтому важно настроить внутренний процесс сопровождения корпоративной сметно-нормативной базы более упрощённым способом в части актуализации и пополнения новыми видами работ и ресурсов, а также при необходимости корректировки уже существующих, тратя на это минимум времени. Этот процесс не должен давать сильное торможение при наборе смет. Добавление новых ресурсов, использованных в проектах не должно занимать более одного-двух дней. А при добавлении новых видов работ, при необходимости проведения дополнительных хронометражей или разработки технологической карты, должны предоставлять альтернативный вид работ, который будет использован в смете, как временный, до момента обработки хронометража / техкарты и добавления нужного вида работ в корпоративную сметно-нормативную базу. После добавления в корпоративную сметно-нормативную базу нового вида работ, в смету будет внесена корректировка с учётом применения более точных расчётов с нужным видом работ.

Также, учитывая особенность, что за основу ресурсного метода расчёта применяются цены прошлого периода, здесь тоже есть некоторая погрешность. С данной погрешностью можно справиться, применив мониторинг рыночных цен для определения стоимости всех ресурсов в момент формирования плановой себестоимости, через отправление запросов поставщикам и подрядным организациям, для получения свежих прайсов и коммерческих предложений. При больших оборотах строительной компании, можно данную информацию собирать из контрактов с поставщиками / услугодателями и подрядными организациями, параллельно строящихся объектов, заключённых не позднее, чем одна-две недели назад. В периоды резких скачков цен для расчёта плановой себестоимости необходимо запрашивать у поставщиков и подрядных организаций

цены с учётом их будущего удорожания. Это позволит своевременно принимать правильные управленческие решения для работы с заказчиком по увеличению доходной части, а также по снижению расходной части затрат, через оптимизацию технических решений или применение менее дорогостоящих строительных материалов, не в ущерб качеству готового строительного продукта.

Таким образом, себестоимость проекта будет постоянно «живая». Себестоимость будет меняться при изменении новых данных, даже на этапе полного осмечивания по рабочему проекту. Обновлённые прайсы от поставщиков/услугодателей или коммерческие от подрядчиков, обновлённые данные по результатам хронометражей – всё это влияет на итог сметы.

Немаловажную роль играет и сам сметчик, который занимается расчётом этой себестоимости. Поэтому целесообразней иметь отдел, который будет заниматься только этим вопросом. Как показала практика наличие одного сметчика на один проект, который находится непосредственно на строительной площадке – неэффективно. При таких условиях сметчик не имеет обмена опытом с коллегами. Также не все специалисты являются универсалами и не могут одновременно грамотно осветить разные альбомы проектов. То есть из университета он выходит либо с уклоном на общестроительные работы, либо с уклоном на инженерные сети. При наличии отдела по расчёту себестоимости необходимо набрать специалистов по разделам проекта и распределить нагрузку с нескольких проектов на одного специалиста. Это, в свою очередь, повысит качество смет, а смета - это начало пути в

учёте процесса производства строительномонтажных работ. Ведь из сметы выходит план потребности в материалах, из сметы формируются приложения к договорам подряда, смета является основанием для списания материалов.

Для реализации процессов, описанных в статье, необходимо выполнить следующие задачи:

1. Разработать корпоративную сметно-нормативную базу на основе имеющихся технологических карт (при их наличии) и результатов проведённых хронометражей.

2. Нарботать базу расценок на строительномонтажные работы, материалы и оборудование, услуги, эксплуатацию машин и механизмов.

3. Разработать методику расчёта себестоимости проектов переменных затрат и накладных расходов.

4. Реализовать автоматизацию процесса расчёта плановой себестоимости через разработку программного продукта, для оптимизации процесса расчёта себестоимости.

5. Организовать наличие специалистов, которые будут заниматься формированием плановой себестоимости на каждом проекте.

6. Провести обучение каждого специалиста, который должен заниматься расчётом плановой себестоимости проекта.

7. Внедрить методику расчёта себестоимости и программный продукт на проекты компании.

Такая реализация позволит повысить точность расчёта плановой себестоимости строительных объектов компании с минимальным расхождением от фактических затрат, в целях грамотного управления проектами, для исключения рисков банкротства компании и получения нулевой прибыли.

Источники:

1. Информационный сайт: Казахский научно-исследовательский и проектный институт строительства и архитектуры КазНИИСА <https://kazniisa.kz/>

2. Информационный сайт: Комитет по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства Министерства индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан <https://www.gov.kz/memleket/entities/kds?lang=ru>

Бурин М.Б.
Магистр МВА
Алматы Менеджмент Университет

Баишев Б.К.
д.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

МОРАЛЬНЫЕ РИСКИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: моральный риск, банки, банкротство, финансовый рынок, too big to fail, moral hazard, система гарантирования депозитов

Вопрос возникновения морального риска в банковском секторе и управления им обрел большую значимость с недавнего периода - во время мирового финансового кризиса и после него.

Финансовый кризис 2007-2008 гг. поставил финансовые регуляторы многих стран перед большими вызовами, связанными с необходимостью принятия мер по преодолению кризиса и предотвращению повторения негативных событий. Финансовые регуляторы осознали необходимость проведения банковских реформ из-за чрезмерного роста отдельных банков и их системного влияния на мировую экономику в случае их дефолта (too big to fail). Тем более, оказание многими странами государственной поддержки банковскому сектору и появление критики в обществе относительно использования средств налогоплательщиков на спасение банков привело к пересмотру всего надзорного процесса и урегулированию проблемных банков.

В условиях продолжающейся усиленной поддержки стабильности финансового рынка (в частности банковского сектора) со стороны регулирующих органов, а также функционирования государственной системы гарантирования депозитов в обществе возникает убеждение об отсутствии необходимости банкротства банков. Реализация современной глобальной макроэкономической политики также говорит о том, что государства не

позволят крупным системно значимым банкам и всей банковской системе потерпеть крах.

Уверенность в том, что государство не позволит банку дойти до состояния банкротства побуждает высшее руководство банков принимать нестандартные действия с точки зрения рыночной дисциплины и неадекватные инвестиционные решения. Именно таким образом возникает моральный риск (moral hazard). Моральный риск - это идея о том, что сторона, защищенная от риска каким-либо образом, будет действовать иначе, чем, если бы у нее не было такой защиты.

Самым показательным примером морального риска является ситуация, когда банки берут на себя чрезмерные риски, будучи уверенные, что государство (в лице центрального банка или правительства) выручит их в случае возникновения финансовых проблем и не допустит банкротства.

Когда средства налогоплательщиков используются для спасения проблемных банков, у общества и деловых кругов возникают обоснованные вопросы, почему средства налогоплательщиков используются для оказания финансовой поддержки частным организациям в условиях свободной экономики и свободных финансовых рынков. Моральный риск в банковском секторе возникает в случае, когда банки и потребители финансовых услуг принимают на себя неоправданные риски, потому что знают, что расходы, связанные

с этим риском, понесет другая сторона (а именно государство).



Рисунок 1 – Схема морального риска
Источник: economicshelp.org [1]

Для государства является первостепенно значимым сохранение финансовой стабильности и устойчивости системообразующих финансовых организаций. В этой связи, государству в лице центрального банка, финансового регулятора или правительства приходится оказывать порой дорогостоящую поддержку для сохранения банка и недопущения коллапса в экономике страны.

Банковский сектор традиционно является одной из самых фундаментальных частей в экономике любой страны. В Казахстане банковское дело является триггером экономического роста. Любое потрясение на финансовом рынке или кризисная ситуация, происходящая в банковском секторе, наносит серьезный ущерб экономике государства.

Устойчивое развитие финансового сектора требует наличия регуляторного и надзорного режима, обеспечивающего финансовую стабильность, как на уровне финансовой системы в целом, так и на уровне отдельных финансовых институтов.

Начиная с 2015 года в банковском секторе Казахстана наблюдается тренд на укрупнение банков и рост концентрации

банковского сектора. Произошла серия крупных сделок по слиянию и поглощению (M&A), а также отзывы лицензий у несостоятельных банков. К наиболее крупным сделкам, изменившим структуру банковского сектора, можно отнести следующие:

- объединение Альянс Банка, Форте Банка и Темирбанка в 2015 году,
- приобретение Халык Банком Казкоммерцбанка в 2017 году,
- приобретение Jusan Bank Цесна Банка и АТФ Банка в 2019-2020 гг.

Были отозваны лицензии у 8 несостоятельных банков – ДельтаБанк, Казинвестбанк, Эксимбанк, Qazaq Banki, Tengri Bank, Банк Астаны, АзияКредит Банк, Capital Bank.

В результате с банковского рынка ушли банки, имевшие проблемы с качеством активов, слабыми системами управления рисками и корпоративного управления.

Прошедший глобальный финансовый кризис 2008 года выявил множество недостатков в мировой финансовой системе. В частности, государства, столкнувшись с ситуацией, когда крупные системно значимые банки (too big to fail) оказались в тяжелейшем финансовом положении, не могли

допустить их беспорядочного банкротства из-за потенциального ущерба, который мог быть нанесен финансовой системе и экономике в целом. На тот момент единственным выходом из кризисной ситуации было спасение крупных банков за счет средств налогоплательщиков [2].

Мировой финансовый кризис не обошел стороной и Казахстан. В то же самое время государство всесторонне пыталось спасти банковский сектор – были национализированы три банка второго уровня путем оказания финансовой поддержки, и была проведена реструктуризация внешних займов. Банковский сектор подкосили плохие займы и отсутствие тенговой ликвидности, а также две девальвации, произошедшие в 2014 и 2015 годах.

Национальным Банком Республики Казахстан была разработана программа оздоровления с общей суммой спасения около 3 триллионов тенге, из которых 500 миллионов были направлены банкам в трудном финансовом положении с капиталом свыше 45 миллиардов тенге.

В 2015 году произошла консолидация БТА и Казкоммерцбанка, что, к слову, стало крупнейшей сделкой на рынке слияний и поглощений за всю историю финансового рынка Казахстана и СНГ [3]. Позже уже появились слухи о покупке Казкома Халык банком. Понятно, что, когда крупнейший банк страны сталкивается с трудностями, власти должны реагировать на это, а количество сценариев, как известно, ограничено — национализация, продажа частным инвесторам или банкротство [4]. Казкоммерцбанк являлся системообразующим банком (too big to fail) и государство пришло на помощь, выделив 2,4 триллиона тенге на очищение активов [5].

Таким образом, банки воспользовались «легко пришедшими» деньгами на решение своих проблем, в то же самое время, причинив моральный ущерб обществу. Использование помощи для спасения банков в таком виде, естественно, ведет к «моральной опасности», поскольку руководители

банков и дальше будут принимать стратегические инвестиционные решения с малой степенью ответственности.

Государство же, прежде всего, думает об общем эффекте, который произойдет в результате неспасения большого банка – кроме акционеров, свои деньги потеряют и вкладчики, которые не виноваты в плохом управлении банком.

В обществе естественным образом возникает вопрос о необходимости спасения банков за счет средств налогоплательщиков – то есть насколько государственное регулирование финансового рынка способствует возникновению моральных рисков.

В целях недопущения распространения морального риска (moral hazard) на других участников финансового рынка, нерегулируемая и безнадзорная среда определенно приведет к разрушительным последствиям. Поэтому государству в целях обеспечения стабильности финансового сектора необходимо иметь право на вмешательство и осуществлять при необходимости жесткое регулирование рынка. Однако этому аргументу можно противопоставить то, что жесткое регулирование создает значительный дисбаланс внутри финансового рынка, в том числе с точки зрения свободных рыночных экономических показателей.

С точки зрения денежно-кредитной политики также могут быть приведены различные аргументы за и против государственного регулирования. Так, моральный риск может являться закономерным следствием предоставленных выгод, полученных в рамках реализации денежно-кредитной политики. В этих условиях участникам финансового рынка разрешается снижать коэффициент капитала, что в результате побуждает их же инвестировать в неликвидные финансовые инструменты [6]. В основе аргументов за более активное регулирование банковской отрасли лежит тезис о том, что причиной самой кризисной ситуации, в которой возникают моральные риски, является слабое и

непредусмотрительное регулирование и надзор со стороны государства.

Когда кризис обретает масштабные размеры, он вызывает волновые эффекты во всей экономике, такие как застойный рост, безработица и низкий уровень производительности. Именно здесь укрепляется тезис за большее вмешательство государства с целью реабилитации провалов финансового рынка.

В таких условиях особо важным элементом государственного регулирования для обеспечения стабильности финансового сектора, а также поддержания столь необходимого доверия вкладчиков к рынку и защиты средств вкладчиков выступает система гарантирования депозитов.

На сегодняшний день система гарантирования депозитов существует в 140 странах мира. В нашей стране страхование вкладов в банках второго уровня осуществляет Казахстанский фонд гарантирования депозитов. Объектами гарантии Казахстанского фонда гарантирования депозитов являются средства физических лиц и индивидуальных предпринимателей в национальной и иностранной валюте, находящиеся на банковских счетах в банках - участниках системы обязательного гарантирования депозитов и удостоверенные договорами банковского счета и (или) вклада, в том числе и в филиалах иностранных банков, открытых на территории Казахстана [7].

Необходимо отметить, что Казахстанский фонд гарантирования депозитов выплачивает депозиты в пределах гарантийного возмещения: 15 миллионов тенге по сберегательным депозитам и 10 миллионов по другим депозитам в национальной валюте, 5 миллионов - в иностранной валюте. Согласно международным исследованиям, во многих странах сумма гарантии по депозитам не превышает отношения двукратного ВВП на душу населения страны. Резерв Казахстанского фонда гарантирования депозитов на сегодня достаточен для выплаты гарантийного

возмещения по всем депозитам физических лиц. Так, 99,8% счетов гарантируется в полном объеме, что ставит систему защиты депозитов в Казахстане на один уровень с Канадой, США, странами Европейского союза, Кореей и Японией [8].

Если рассматривать страхование вкладов всесторонне, то очевидно, что система гарантирования депозитов может способствовать укреплению доверия к финансовому рынку и финансовым продуктам. Однако это также создает моральный риск, поскольку вкладчики и руководители банков склонны принимать неустойчивые и рискованные инвестиционные решения, прекрасно зная о сохранности денежных средств на депозитах. Важно отметить, что эффективность страхования депозитов в значительной степени зависит от предположения о том, что вкладчики считают сам механизм страхования надежным. Если вкладчики считают, что существует даже небольшая вероятность того, что у страховщика депозитов закончатся средства, то для вкладчиков начнут занимать очередь на изъятие своих вкладов.

На практике, однако, трудно отличить проблемы ликвидности от проблем, связанных с платежеспособностью. Инвесторы могут приостановить финансирование или отказаться пролонгировать существующий долг проблемного банка. Это может привести к тому, что банк ликвидирует свои активы по сниженным (бросовым) ценам исключительно для привлечения капитала. Снижение цен на активы, в свою очередь, может подтолкнуть банк к банкротству. Это еще больше усугубляет проблемы с ликвидностью, что приводит к порочному кругу. Таким образом, даже центральному банку очень трудно отличить проблемы с ликвидностью от неплатежеспособности банка. Это трудно сделать в обычное время и практически невозможно во время кризиса. Кроме того, помощь центрального банка, как правило, носит дискреционный характер (на усмотрение), в то время как страхование вкладов налагает юридическое

обязательство действовать в страховых случаях. Надежность существующих систем гарантирования депозитов, как упоминалось ранее, является неотъемлемой частью повышения доверия к финансовой системе.

Особо необходимым элементом в деятельности банков и в их взаимодействиях как с регулирующими и надзорными органами, так и со вкладчиками, являются риски самих банков. Принимая во внимание возможность банков инвестировать в рискованные активы и влияние самой гарантии вкладов на принятие риска, можно сделать вывод о необходимости наличия системы страхования вкладов для предотвращения расточительной ликвидации банковских активов и минимизации морального риска.

Представляется важным совершенствование систем гарантирования депозитов на предмет ответственности принятия банками рисков. Помимо этого, для более эффективного функционирования системы гарантирования депозитов, возможно предложить более строгие нормы регулирования капитала и большие полномочия финансовых регуляторов для принятия оперативных корректирующих мер. Кроме этого, необходимо создание условий, при которых участники финансового рынка, такие как крупные незастрахованные вкладчики, акционеры и другие кредиторы, имеют необходимый набор стимулов для оценки и мониторинга финансового состояния банка, в которые они вкладывают средства.

Наличие у банка лицензии уполномоченного органа уже говорит о соответствии всем пруденциальным нормативам и стабильности функционирования. Вкладчики банка, обладающего лицензией регулятора, в целом, не должны сомневаться в устойчивости банка и надежности своих средств, хранящихся в нем.

Со стороны государства регулярный надзор за банками может использоваться как способ снижения морального риска, поскольку

нестандартные рыночные практики могут быть оперативно обнаружены и исправлены. В свою очередь, отсутствие постоянного надзора может привести к негативным внешним эффектам, таким как присвоение регулирующих функций – в такой ситуации руководители банков смогут использовать нестандартные средства для получения максимальной прибыли - инсайдерская торговля, опережающие сделки, манипулирование рынком и распространение слухов. В сочетании с другими рыночными искажениями, такими как эффект «too big to fail» и саморегулируемым рынком моральный риск просто станет обыденностью [9].

Для установления доверия к финансовой системе и обеспечения стабильности требуются хорошо скоординированные реформы по ряду направлений.

Государственное регулирование должно играть ключевую роль при исправлении сбоев системы и урегулировании нестандартных ситуаций, а вмешательство необходимо свести к минимуму. Государственное участие в банковской сфере должно задавать направление реформированию и заботиться об интересах и правах потребителей финансовых услуг.

С управленческой точки зрения считается возможным предложить рекомендацию по реформе уровней вознаграждения руководителей высшего звена - банкам выплачивать вознаграждение своим руководителям на основе долгосрочных результатов деятельности банка. Еще одним предложением может служить повышение уровня ответственности высшего руководства банка. Этим подразумевается, что руководители высшего звена банка будут привлекаться к ответственности (административной или уголовной), если будет установлено, что их решения имели заведомо преступный умысел. Повышение уровня ответственности касается также и корпоративных служащих, бухгалтеров и финансовых экспертов, которые консультируют высшее руководство при принятии инвестиционных решений.

Ввиду того, что моральный риск и спасение государством в основном относится к системно значимым банкам, считается возможным предложить разбивать крупные банки на несколько управляемых единиц поменьше, которые не будут являться «too big to fail». В таком случае в случае финансовых потрясений одного конкретного банка, он уйдет с рынка, не вызывая массовых негативных внешних эффектов. Со стороны финансового регулятора необходимо создать условия для банков находиться и осуществлять деятельность в рамках «управляемых» размеров. Касательно размеров банков и рисков, которая их деятельность может нанести всей финансовой системе в целом, возможно также предложить, чтобы уровень нормативного капитала банка был связан с его размером в финансовой системе.

С регуляторной точки зрения рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору к достаточности капитала являются международным стандартом и их методологии практически всегда применяются участниками мировой финансовой системы.

Требования к капиталу регулярно пересматриваются с целью адаптации к постоянно меняющимся условиям в финансовых системах, находящихся под юрисдикцией Базельского комитета. Также пересматривается внутренняя оценка и придается большее значение рыночной дисциплине и раскрытию информации банками. Все эти меры принимаются для достижения стабильной банковской системы.

Для определения механизмов, способных решить проблему морального риска при урегулировании системно значимых банков, необходимо рассмотреть новые правила к капиталу Базель III через призму внутренних процедур оценки общей достаточности капитала (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP) и процесса надзорного анализа и оценки (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP).

С этой точки зрения при возникновении финансовых трудностей

особо важным представляется инструмент раннего вмешательства для поддержания целевых индикаторов и коэффициентов достаточности капитала. Это полностью соответствует духу (однако не практическому применению) Базельского подхода: привлечение капитала, когда он не соответствует желаемым и заявленным стандартам достаточности является основной целью и предпосылкой хорошо разработанного и внедренного стандарта капитала. Тот факт, что большинство банков, столкнувшихся с трудностями, не смогли оперативно провести рекапитализацию, является очевидным провалом корпоративного управления, неадекватных триггеров и задержек в действиях надзорных органов.

Таким образом можно сделать вывод, что моральный риск широко распространен в финансовой индустрии. Моральный риск, скорее, становится частью финансового рынка и с ним необходимо бороться. Регулирование должно удерживать руководителей банков от принятия неустойчивых инвестиционных решений.

Если государство слишком активно участвует на финансовом рынке, то потребители финансовых услуг лишаются своего права налагать дисциплинарные меры в отношении тех банков, которые принимают их депозиты, но не оправдывают их ожиданий.

С другой стороны, широкое вмешательство государства в банковский сектор определенно предотвратит негативные внешние эффекты и снизит финансовые риски.

Очень сложно создать свободный от регулирования финансовый рынок с большим количеством игроков, неограниченным выбором финансовых продуктов, без асимметрии информации, с возможностью беспрепятственного доступа на рынок и выхода из него. В условиях развития финансового рынка и с учетом размеров, в Казахстане такой рынок просто невозможен.

Можно сделать вывод, что моральный риск в финансовом секторе невозможно исключить полностью,

поскольку моральный риск является неотъемлемой частью финансовой системы и экономики, а финансовому регулятору необходимо постоянно держать ситуацию под разумным контролем. Свободный от регулирования финансовый рынок невозможен из-за отсутствия условий для функционирования и отсутствия одинаково доступной всем информации (без асимметрии

информации). Также он невозможен без беспрепятственного входа и выхода участников с рынка и без наличия большого количества участников.

В этой связи, государственное регулирование банковского сектора Казахстана и управление моральными рисками необходимо как с точки зрения проактивных действий, так и в качестве реагирования на кризисные ситуации.

Источники:

1. <https://www.economicshelp.org/blog/105/economics/what-is-moral-hazard/>
2. Financial Secretary to the treasury by Command of her Majesty, Financial Sector resolution broadening the regime, 2012, с.3
3. https://forbes.kz/finances/finance/integratsiya_kazkoma_i_bta_priznana_luchshey_sdel_koy_v_2015_na_ryinke_ma_v_sng
4. <https://kapital.kz/finance/62277/spaset-li-ozdorovleniye-kazkoma-bankovskiy-sektor.html>
5. https://kz.expert/ru/materials/analitika/203_pochemu_spasli_kazkom
6. Hulsman J.G. (2008) Beware the Moral hazard Trivializers, [mises.org/daily 2987](https://mises.org/daily/2987) 2008 online
7. <https://www.kdif.kz/depozity-i-garantiya/garantiya/>
8. <https://www.kdif.kz/kfgd/ustoychivost-sistemy-garantirovaniya-depozitov-v-kazakhstane/>
9. Лай Л.Дж., Финансовое регулирование и надзор, Post the Global Financial Crisis 2010, с. 180

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Ключевые слова: бюджетирование, бюджеты, ресурсы, здравоохранение, управление

Введение

Бюджетирование как процесс и как принцип распределения и планирования ресурсов организации используется уже давно, и перед менеджерами здравоохранения такой вопрос, как составлять бюджет, или нет, не стоит. В то же время тематика бюджетирования в здравоохранении в части подходов, методологии и практики использования, до сих пор актуальна по ряду причин.

В здравоохранении в дополнение к программе/плану работы на предстоящий год, качественно составленный бюджет может способствовать более жесткому финансовому контролю, более оперативному принятию решений и мотивации персонала. В то же время некоторые руководители здравоохранения испытывают заметную долю скептицизма по использованию излишне детализированных бюджетов, по причине избыточности затрат времени на их составление. С одной стороны, это не способствует более эффективному использованию ресурсов и долгосрочному планированию. Также минусом тщательно детализированного бюджета является более длительный бюджетный процесс, что может привести к устареванию бюджетов.

Использование нисходящего бюджетного планирования («сверху – вниз») может быть подвержено политическому влиянию, поскольку к дополнительным оценкам могут получить доступ менеджеры (в т.ч. врачи), которые могут не столь жестко применять бюджетную дисциплину. Жесткие системы бюджетирования также могут душить

творчество и инновации. Следовательно, необходимо увязать заложенные в бюджет уровни многолетних расходов с признанными и значимыми показателями эффективности.

Таким образом, в данном исследовании, основное внимание уделено использованию бюджетирования в здравоохранении. Практика бюджетирования кратко обсуждена в пяти отдельных (но частично совпадающих) аспектах.

1. Бюджетирование в сфере здравоохранения

В идеале, процесс составления годового бюджета определяет повестку дня на предстоящий год. Однако бюджеты здравоохранения часто являются лишь оценкой доходов и расходов, при этом составление дополнительных бюджетов также является распространенной мировой практикой в здравоохранении [1].

1.1 Финансовый контроль

В международной практике, официальная терминология бухгалтерского учета определяет бюджетирование как неотъемлемую часть процесса контроля [2], в соответствии с которым ежемесячный анализ бюджетных отклонений может привести к корректирующим действиям со стороны операционных менеджеров [3]. Однако, по мнению Н. Крофта, такие менеджеры могут не иметь возможности влиять на свои бюджеты [2]. На более глобальном уровне бюджеты подвержены политическому влиянию, считает М. Кассел [4], вследствие чего финансовый контроль может быть ослаблен личными предпочтениями «хорошо связанных»

людей или групп с корыстными интересами. Следовательно, термин «системы бюджетного контроля» по мнению Е. Фламгольца может быть некорректным, по крайней мере, на глобальном уровне [5].

1.2 Делегирование

Учитывая, что ни один топ-менеджер не может управлять в одиночку, бюджетирование может облегчить необходимое делегирование управленческих обязанностей. М. Проул и Т. Джонс в своей работе посвященной финансированию медицинского обслуживания, изучая данный аспект влияния, как и ряд других современных авторов, придерживаются мнения, что передача статей расходов до определенного уровня управления может повысить скорость принятия решений, если нет необходимости в авторизации от менеджера более высокого уровня [6].

Дж. Хоуп и Р. Фрейзер считают, что качество решений может возрасти, т.к., *«лучше информированные лица, находящиеся ближе к месту предоставления услуг, могут их принимать более качественно и в короткие сроки»* [7].

1.3 Распределение ресурсов

Учитывая, что финансирование всегда ограничено, бюджетирование способствует внутреннему распределению ресурсов между «конкурирующими» службами здравоохранения [6]. М. Борн и др. исследователи считают, что эффективность распределения ресурсов может быть значительно улучшена [8], за счет того, что ресурсы могут быть направлены в конкретные медицинские службы, в конкретные клинические группы пациентов или географические районы, где они наиболее необходимы.

Планирование

Бюджеты как выражение годового плана медицинского обслуживания в финансовом выражении, могут быть критическим элементом в процессе планирования [6]. Тем не менее, их ретроспективный характер приводит к базовому финансированию для «выполнения большего количества тех же медицинских услуг», когда новые планы

могут не учитывать планирование новых услуг. В отличие от долгосрочного планирования (например, капитальных затрат), годовой характер бюджетов [7], и также могут препятствовать долгосрочному планированию услуг и работы системы стратегического управления в службе / организации здравоохранения [3].

По С. Лоуренсу, в соответствии с региональной стратегией бюджеты могут способствовать достижению региональной цели. В то же время, М. Борн и ряд других исследователей, отмечает, что такое согласование часто может отсутствовать [8], в случае, когда менеджеры представляют бюджеты на основе необоснованных или нереалистичных предположений [7]. В таких случаях в своем исследовании Н. Хиндман и др. авторы отмечали частые эпизоды неутвержденных расходов, таких, как например, капитальных затрат [10].

В идеале государственный орган, отвечающий за финансирование национальной системы здравоохранения должен выделять ресурсы в соответствии с обоснованной оценкой потребностей [10]. Кроме того, важно произвести пересмотр процесса длительной оценки, который может способствовать возникновению системной предрасположенности к тому, чтобы бюджеты могут просто устареть к моменту их окончательной оценки и согласования на всех уровнях. Другой проблемой, по мнению М. Борна и др. авторов может явиться отсутствие реакции к новым или изменившимся потребностям системы / организации / службы здравоохранения по объемам медицинского обслуживания в течение финансового года [8].

1.4 Мотивация

Исходя из специфики здравоохранения и характера медицинских услуг, сотрудники ОЗ фактически создают те услуги, которые они оказывают населению, и они являются ее (ОЗ) наиболее ценным активом. Следовательно, по мнению М. Бирна организациям здравоохранения и национальному регулирующему органу в лице, например,

министерства здравоохранения следует прилагать все усилия для мотивации медицинских сотрудников [11]. Согласно Г. Макаллана, эта цель может быть достигнута с помощью отрегулированного процесса распределения бюджетов, чтобы сотрудники или отделы могли оценивать и корректировать свое собственное участие в предоставлении медицинских услуг [3].

В то же время, составление бюджета здравоохранения обычно является нисходящим ежегодным мероприятием. И такое управление [12] и использование учетных данных для контроля за сотрудниками могут заставить их чувствовать себя недооцененными [8].

М. Ховард считает, что в идеале, необходимо консультироваться с сотрудниками на всех уровнях, *«чтобы поощрять рациональное использование бюджета, и, когда это возможно, отмечать и вознаграждать лиц, ответственных за улучшения в предоставлении медицинских услуг»* [13]. Один из механизмов, облегчающих это, - связать цели сотрудников (или отделов/служб) и процесс оценки с общими целями предоставления медицинской помощи и медицинского обслуживания [7].

Многие авторы отмечают, что использование только традиционных бюджетов в отрыве от других ключевых показателей операционной деятельности может явиться демотивирующим фактором для медицинских работников [7,8,10].

Также в исследовании М. Батлера на примере работы системы здравоохранения США отмечено, что, несмотря на высокий уровень финансирования, показатели эффективности могут быть слабо развиты даже в стране с высокоразвитым сектором здравоохранения [14].

Бюджетированию как потенциально эффективному инструменту мотивации, могут слабо доверять менеджеры, которые на своем опыте узнали, что это не более чем управленческий учет [4]. Следовательно, такие менеджеры по выражению Хоупа и Фрейзера могут «играть в игры с бюджетами» вместо того, чтобы эффективно управлять ими и использовать для мотивации. Например, менеджеры

могут не в полной мере соблюдать бюджетную дисциплину, если в конце финансового года существует возможность их уходе из организации, например, по причине не продления контракта [7].

1.5 Необоснованные решения при бюджетировании

Как отмечают многие авторы, процесс составления бюджета становится все более и более дорогим [7,8], занимая до трети времени финансовых менеджеров [15] и отвлекая их от более важных обязанностей, таких как участие в разработке и реализации финансовой стратегии [4]. В то время как риск перерасхода бюджета, согласно исследованию М. Рена, все еще является большой проблемой в секторе здравоохранения практически большинства стран мира [16], *«всеобъемлющая бюрократия, которая в форме жесткой системы бюджетирования, поощряет хорошее ведение хозяйствования на уровне экономии затрат, при этом может душить творчество и инновации»* [1].

Также, в процессе бюджетирования осуществляемого на основе ежегодного прироста редко анализируются какие-либо история избыточности затрат, имевших место в прошедшие периоды (годы). Таким образом, по мнению Р. Лилли бюджетирование здравоохранения может усугубить ее (здравоохранения - прим авт.) существующую неэффективность без приведения в соответствие работы соответствующих служб, связанных с учетом демографических и социальных изменений [12].

Другой проблемой бюджетирования в здравоохранении также является отсутствие его с первой линией управления услугами здравоохранения [12]. Например, в исследовании Р. Лилли касательно работы профессиональных групп, таких как консультанты и врачи общей практики, было выявлено отсутствие у них стимулов эффективного управления расходами для получения согласованных результатов по основным медико-социальным показателям. Также, существует необходимость в увязке бюджетных уровней по расходам с прогнозируемой

рабочей нагрузкой и / или общепризнанными показателями эффективности, например на основе отраслевых бенчмаркинг-исследований.

Использование механизма восходящего (снизу-вверх) бюджетирования хорошо информированными сотрудниками медицинского фронт-офиса, после их утверждения вышестоящими руководителями, может помочь в выявлении и устранении предотвратимых расходов еще до момента их возникновения [13].

Хиндман и др. исследователи также выявили, что ежегодный цикл бюджетирования традиционно побуждает менеджеров раздувать свои потребности в финансировании, чтобы они могли больше тратить [10]. Поскольку неизрасходованные ресурсы также использовались в качестве ориентира для сокращения последующих бюджетов, «разумные» менеджеры обычно имели резервные проекты для обеспечения использования неизрасходованных ресурсов. Такое расточительное увеличение расходов в конце года [4] не способствует улучшению медицинского обслуживания с точки зрения затрат [10].

Также государственные медицинские учреждения вынуждены предоставлять дополнительные медуслуги в короткие сроки, жертвуя при этом качеством обслуживания на конец года. Если политика годового бюджетирования является источником вышеуказанных проблем, то повышение качества оказания медицинской помощи без чрезмерных и необоснованных затрат (на конец года) может быть обеспечено за счет наличия системы раннего выявления потенциальных злоупотреблений и срывов в распределении неиспользованных финансовых ресурсов на проекты, соответствующие целям медицинской организации [10].

Выводы

Менеджерами здравоохранения предпринимаются попытки все жестче и жестче контролировать дорожающую сферу здравоохранения во всем мире [17], скорее из-за необходимости придать данной системе управляемый характер, в то время как системы бюджетирования здравоохранения выступают в качестве дополнительного инструмента контроля и сдерживания затрат. Тем не менее, эти попытки могут быть реализованы иначе, не ставя под угрозу присущую сфере здравоохранения вертикальную структуру управления и принятия решений, которая исторически обеспечивает ей устойчивость.

В этой связи, реформирование механизмов бюджетирования в здравоохранении может включать использование, как принципа составления многолетних бюджетов, так и бюджетирования в режиме реального времени, а также бюджетирования «снизу вверх». В рамках чего отдельным департаментам (или службам) выделяются ресурсы на основе доказательной оценки их потребностей, с использованием более сбалансированного набора ключевых показателей эффективности, например: качества предоставления медицинской помощи, ее доступности, показателей охвата населения и т.д.

Чтобы понять это, необходимо улучшить связь между различными уровнями управления системой здравоохранения и медицинскими организациями, в первую очередь взаимодействие между медицинским фронт-офисом и высшим менеджментом в процессе бюджетирования. И следует признать, что в этом виноват не сам принцип бюджетирования, а скорее неоптимальное использование бюджетов и мышление менеджеров вовлеченных в этот процесс, что ставит под угрозу пользу бюджетирования как эффективного инструмента управления для достижения стратегических целей и решения оперативных задач в сфере здравоохранения.

Источники:

1. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Я думаю, поэтому САМ-I [Текст] / Дж. Хоуп. - Финансовый менеджмент, 2011. - С.11–12.
2. Крофт Н. AIS Aid [Текст] / Н. Крофт. - Финансовый менеджмент, ноябрь, 2011. - С.36–37.
3. Макаллан Г. Финансовый менеджмент с практиками общей практики: Руководство по управленческому учету для NHS [Текст]: учеб. / Г. Макаллан. - Лондон: Чартерный Институт Управленческих Бухгалтеров, 2012. - С.256–257.
4. Касселл М. Можем ли мы поставить бюджет? [Текст] / М. Касселл. - Финансовый менеджмент, ноябрь, 2013. - С.24–25.
5. Фламгольц Е.Г. Системы учета, бюджетирования и контроля в их организационном контексте: теоретическое и полезное использование бюджетов в секторе здравоохранения [Текст]: учеб. / Е.Г. Фламгольц. - Эмпирические перспективы, бухгалтерия, организации и общество, вып. 8, № 2–3, 2003. - С.153–69.
6. Проул М., Джонс Т. - Финансирование медицинского обслуживания: введение [Текст] / М. Проул. - Лондон: Образовательный фонд сертифицированных бухгалтеров, 2010. - С.481-484.
7. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов [Текст] / Дж. Хоуп. – пер. с англ. Р. В. Кашеев. – М.: Вершина. - 2011. – С.22–25.
8. Борн М., Нили А. и Хейнс Х. Реформа знаний [Текст] / М. Борн. - Финансовый менеджмент, январь, 2012. - 23 с.
9. Лоуренс С. Огни круглого стола [Текст] / С. Лоуренс. - Финансовый менеджмент, июль, 2011. - 10 с.
10. Хиндман Н., Джонс Р. и Пендлбери М. Используй или теряй [Текст] / Н. Хиндман. - Финансовый менеджмент, ноябрь, 2013. - С.22–23.
11. Бирн М. Последствия теории менеджмента Герцберга: Мотивация в секторе здравоохранения [Текст] / М. Бирн. - Менеджер здравоохранения, изд. 25, № 1, 2016. - С.4–11.
12. Лилли Р.С. Финансовый менеджмент: руководство для нефинансовых менеджеров и директоров [Текст]: учеб. / Р.С. Лилли. - Лондон: Radcliff Medical Press, 2011, С.547-548.
13. Ховард М. Финансовый менеджмент в здравоохранении [Текст]: учеб. / М. Ховард. - Лондон: Radcliff Medical Press, 2014. - С.22–23.
14. Батлер М. (2000) Измерение эффективности в секторе здравоохранения США [Текст]: отчет по итогам исследования / М. Батлер. – Нью-Йорк: Институт государственного управления, 2009. – С.687-690.
15. Литтлвуд Ф. Взгляд за пределы бюджета [Текст] / Ф. Литтлвуд. - The Times, 11 января, 2010. – 23 с.
16. Рен М. Нездоровое состояние: анатомия больного общества [Текст] / М. Рен. - Копенгаген: NLHC, 2016. – С.456-459.
17. Дранов Д., Саттервейт М.А. Организация общественного здравоохранения [Текст]: справ. / Д. Дранов. - Справочник по экономике здравоохранения, Нью-Йорк: Elsevier, 2010. – 224 с.

**Есиркепов О.Ж.
Асанов О.Б.
Сауранбаев А.Н.
Умбеталиев Е.Е.
Худайбергенов Б.А.**

Алматы Менеджмент Университет

Гаранина О.Л.

PhD, Доцент кафедры стратегического и
международного менеджмента
ВШМ СПбГУ, г. Санкт-Петербург

ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ ЗАВОДА «ASIA TRAF0» В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

Ключевые слова: экспорт, индустриализация, обрабатывающая промышленность, трансформаторостроение

Наступившая постиндустриальная эпоха диктует свои условия развитию мировой экономики. Теперь экономический рост государства напрямую зависит от инновационных технологий и услуг с высокой добавленной стоимостью. Тем не менее устойчивость казахстанской экономики по-прежнему обеспечивается промышленным сектором. Многие отечественные компании по истечению определенного времени и увеличения оборотов производства считают выход на новые внешние рынки логическим и перспективным шагом своего развития. Мировой опыт крупнейших промышленных гигантов доказал, что в век тотальной глобализации без вывода производимой продукции на экспортные рынки и расширения географии сбыта, невозможны ни полноценная интеграция страны в мировую экономику, ни стабильное развитие ее экономики.

В настоящее время многие отечественные предприятия-производители предпринимают шаги к выходу на внешние рынки. В области индустриальной политики правительство Республики Казахстан придерживается четкой позиции развития несырьевых секторов экономики. Согласно данному курсу, направленному на индустриально-

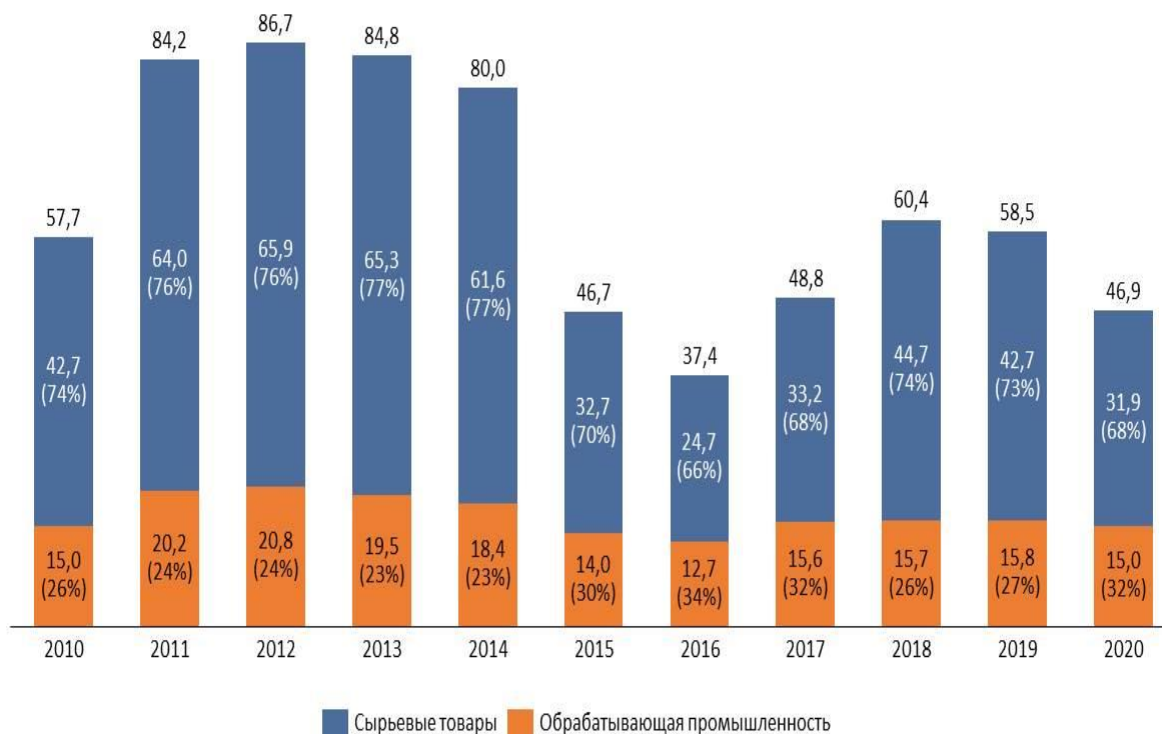
инновационное развитие, государство с 2003 года реализует ряд программ и мер для создания экспортно ориентированной обрабатывающей промышленности [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Эти годы были разбиты на пятилетки и озаглавлены периодом индустриализации. С течением времени усилия направленные на становление индустриализации показывают положительный результат.

В графике 1 рассмотрены темпы роста экспорта продукции обрабатывающей промышленности в разрезе объема всего экспорта Республики Казахстан. Справедливо будет отметить, что форсированная индустриализация позволяет отечественным производителям не только выпускать продукцию с высокой добавленной стоимостью, но и постепенно увеличивать объем экспорта подобной продукции на внешние рынки. Меры, направленные на поддержания производственного кластера в свою очередь придают устойчивость национальной экономике в целом. Именно поэтому государство продолжает придерживаться курса на индустриализацию, запустив с 2020 года третью программу, на сей раз шестилетнюю. Основным ее приоритетом ставится развитие высокотехнологичного

несыревого производства, нацеленного на экспорт.

График 1 – Динамика роста экспорта продукции обрабатывающей промышленности

Динамика объема экспорта Казахстана, млрд. долл. США

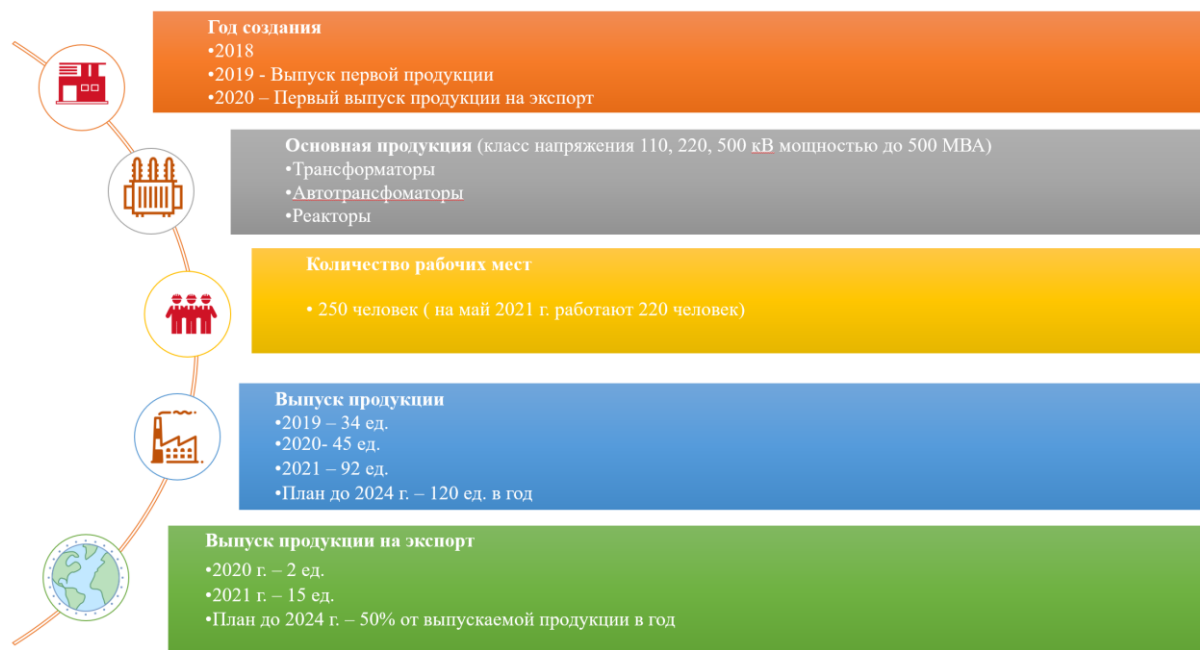


Источник: Комитет статистики МНЭ РК

В век глобализации основной международной конкурентоспособности становится способность предприятия экспортировать сложную обработанную продукцию. Одним из ярких примеров этого является выпуск трансформаторов классом напряжения 110-220 кВ заводом «Asia Trafo», который расположен в южном Казахстане в городе Шымкент. Реализация подобного проекта стала возможна благодаря одной из вышеперечисленных пятилеток – программе индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы [2]. Подобное предприятие является технически и технологически сложным, наукоемким объектом, не имеющим аналогов в Средней Азии. Проектная мощность завода - свыше 12 000 МВА в год. Предприятие входит в состав ведущего Казахстанского производителя электротехнического оборудования группы компаний «Alageum Electric».

Технологии, используемые заводом ТОО «Asia Trafo», обладают всеми признаками высокой технологичности, и позволяют создавать установки с инженерно-техническими характеристиками, отвечающими международным стандартам. Трансформаторное оборудование, произведенное в результате подобного производства надежно в эксплуатации, с минимальными габаритами и минимальной материалоемкостью. Конструирование трансформаторов на заводе осуществляется программным комплексом, который в последующем будет поддерживаться группой разработчиков, специализирующихся в области энергетики.

График 2 – Основные показатели завода «Asia Trafo»



Примечание: составлено автором на основании источников [2, 3].

При проектировании трансформаторов «Asia Trafo» используется современное программное обеспечение разработки группы украинских разработчиков «Soft-Team Group», сформировавшиеся на базе института с мировой известностью «Всесоюзный институт трансформаторостроения». Данное программное обеспечение базируется на разработках мировых ведущих специалистов трансформаторостроения. Программы математического моделирования включают в себя полный пакет электромагнитных, механических, тепловых, динамических расчетов [3]. Каждый заказ и каждая заявка рассматриваются индивидуально. Производится расчет оптимальной конструкции с помощью систем трехмерного моделирования, После согласования с заказчиком и удовлетворения требований, производится автоматизированная передача данных в систему управления производством.

Так запущенные в Казахстане индустриальные пятилетки стали

драйвером роста новой производственной базы, которая позволила обеспечить продуктивную занятость и устойчивость экономики в разных регионах страны. Согласно рейтингу ведения бизнеса, составляемому Всемирным Банком, по состоянию на 2020 год Республика Казахстан занимает 25-е место, поднявшись на 3 пункта по сравнению с прошлым годом, и опережает соседние страны, включая Россию (28-е место), по данному показателю [4].

В исследовании для рейтинга Doing Business-2020 (Ведение Бизнеса) изучаются и оцениваются изменения в нормах регулирования малых и средних предприятий в крупнейшем экономическом центре страны, городе Алматы, на протяжении их жизненного цикла. В динамике этого рейтинга отражены усилия правительства Казахстана по упрощению создания и ведения бизнеса в стране, а также увеличению инвестиционной привлекательности экономики.

График 3 – Выборка стран из рейтинга Doing Business 2020

Страна	Общий рейтинг	Получение разрешения на строительство	Подключение к системе электроснабжения
Гонконг	3	1	3
ОАЭ	16	3	1
Новая Зеландия	1	7	48
Япония	29	18	14
Великобритания	8	23	8
США	6	24	64
Германия	22	30	5
Казахстан	25	37	67
Российская Федерация	28	26	7
Китай	31	33	12

Примечание: составлено автором на основании источника [4].

Так, несмотря на негативную конъюнктуру на глобальном рынке энергоносителей и ухудшение экономического состояния одного из основных внешнеэкономических партнеров - Российской Федерации, Казахстану по-прежнему удается сохранить положительную динамику в улучшении государственного регулирования бизнеса и поддержки деловой активности. Тем не менее, ослабление российского рубля создает дополнительные вызовы для казахстанских компаний, ориентированных как на внутренний, так и на внешние рынки. В условиях вступления республики в Евразийский экономический союз (далее - ЕАЭС) в 2015 году и снятия торговых ограничений между странами, слабая российская валюта, а следовательно, более дешевые российские товары, создает значительное давление на казахстанские компании-экспортеры в Россию. Соответственно, группа компаний «Alageum Electric», в состав которой входит и завод «Asia Trafo» в новых реалиях сталкивается с данными препятствиями. В результате данная ситуация замедляет развитие экспортных

поставок в рамках единого экономического пространства в целом и в Российскую Федерацию в частности.

Все страны и государства стали связанными друг с другом в финансово-экономическом плане, в определенной степени став зависимыми друг от друга. Так выход на экспорт стал определять не только возможности и характеристики одного предприятия, но и развитие экономического потенциала целого государства. Исходя из этого, в современном мире появилась объективная необходимость удовлетворять потребность внутреннего рынка параллельно с ориентированностью возможностей на выход на внешние рынки потребителей. Так одним из первых шагов в развитии экспортного потенциала ТОО «Asia Trafo» стало развитие экспорта в странах ЕАЭС. Для дальнейшего увеличения экспортных поставок и формирования конкурентной позиции на рынке электромашиностроения за пределами Республики Казахстан, завод «Asia Trafo» поставил перед собой несколько стратегически важных задач. Но ни одна из них не достижима без решения проблем интегральной оценки и обеспечения устойчивого

функционирования предприятия. Что в свою очередь влияет на экспорт, особенно в условиях вступления Казахстана в ЕАЭС и глобализации бизнес связей.

Во-первых, в условиях рыночной экономики исследование предприятий представляет особую сложность. В рамках ЕАЭС оказались разорваны старые бизнес связи и еще не прочно сформированы новые. Это требует дополнительного исследования рынка и живой коммуникации, что стало затруднительно в условиях нестабильной эпидемиологической обстановки и закрытых границ.

Во-вторых, развитие экспорта предприятия - трудно прогнозируемо. Нестабильность существует всегда, тем более, если она обусловлена макроэкономическими факторами. Данные факторы трудно поддаются регулированию со стороны самого предприятия. В частности, Россия в 2014 году оказалась в центре международных санкций, что, безусловно, сказалось на экономическом состоянии и привело к сокращению бюджетных трат. Подобные геополитические и экономические риски также должны учитываться при разработке маркетинговой стратегии для увеличения рыночной доли на российском рынке. Тем не менее, исследование ЕАБР указывает на то, что Россия по-прежнему остается наиболее желательным внешнеторговым партнером в рамках ЕАЭС среди опрошенных казахстанских респондентов.

Следовательно, в-третьих, стратегия выхода на внешний рынок, в частности российский, помимо анализа конкуренции в отрасли и препятствий на уровне предприятия, должна включать в себя оценку макроэкономических и политических рисков.

Помимо проблем связанных с интегральной оценкой предприятия в рамках ЕАЭС, на успешный экспорт продукции завода «Asia Trafo» ежедневно влияет ряд других внутренних и внешних факторов.

Первый из них связан с ограниченным рынком сбыта продукции. В связи с тем, что электротехническая

продукция, является товаром долгого пользования, сроки потребления данной продукцией составляют от трех лет и выше. Таким образом, спрос на данный вид товара в значительной мере зависит от общей экономической ситуации и отражает общее направление экономической активности. Так рынок сбыта имеет более или менее постоянный размер и не имеет значительного потенциала для активного роста, поэтому между игроками рынка идет интенсивная борьба за клиентов, что требует от предприятия постоянного тонуса и систематической работы в сфере маркетинга. То есть, у предприятия нет возможности не отслеживать деятельность ближайших конкурентов и не заниматься мониторингом рынка. Такая необходимость создает определенное давление на маркетинговые расходы компании, что уменьшает рентабельность деятельности. Ограниченный размер рынка создает достаточно жесткие условия конкуренции.

Вторым значимым препятствием в организации экспорта являются ограниченные ресурсы для развития бизнеса. В дополнение к предыдущему пункту, неотложные расходы уменьшают количество средств доступных для реинвестирования в основную деятельность, что со временем может негативно сказаться на конкурентном преимуществе компании. Таким образом, для поддержания инфраструктуры компании в адекватном современном состоянии, требуются постоянные вливания в капитал, что в свою очередь снижает прибыль доступную учредителям.

Недостаточное внедрение современного подхода к продажам также является сдерживающим фактором в развитии экспортных направлений производителя. Внедренная маркетинговая стратегия в компании, как правило, ориентирована на поиск ответов на рыночные вызовы в текущем моменте времени – например, размещение рекламных материалов, рассылка коммерческих предложений, поиск новых потребителей и так далее. К сожалению, в

компании отсутствует проработанная общая маркетинговая стратегия по привлечению новых клиентов и продвижению товаров/услуг компании на рынке. Нет четкого плана по расходованию средств на маркетинг (бюджет), что приводит к сокращающемуся потоку новых клиентов и потенциальному снижению доходов предприятия.

Не смотря на все противоречивые обстоятельства препятствующие выводу отечественных несырьевых товаров на зарубежные рынки, государственная политика все еще держит фокус на стимулирование экономики через развитие обрабатывающей промышленности, которая в свою очередь наиболее устойчива к внешнеэкономическим шокам. Среди мер государственной поддержки кредитование экспортных и предэкспортных операций финансовым институтом «Банк развития Казахстана». Данная программа направлена на

стимулирование экспорта работ и услуг, выполняемых резидентами Республики Казахстан, а также экспорта продукции, выпускаемой на территории Республики Казахстан на минимальную сумму займа от 1 млрд тенге [5]. Промышленные предприятия-экспортеры также могут получить меры государственной поддержки в виде возмещения части затрат при помощи АО «Центр развития торговой политики QazTrade» [4] При этом следует помнить, что такая поддержка требует определенных строгих условий, соответствие которым является первоочередным условием оказания поддержки. Таким образом, предприятие должно постоянно работать над соответствием требованиям программ поддержки бизнеса/экспорта, при этом, перспективное позитивное влияние поддержки на деятельность завода перевешивает связанные с этим бюрократические препятствия.

Источники:

1. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000846>
2. https://www.kdb.kz/ajax/project.php?PROJECT_ID=7688&LANG=
3. Паспорт проекта по строительству завода ТОО «Asia Trafo» // . 2015. сс. 175-184.
4. The World Bank and International Bank for Reconstruction and Development. Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC, 2020. 4 с.
5. <https://kdb.kz/services/export-operations>
6. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012730>

Жангожина М.А.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Куренкеева Г.Т.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: Фондовый рынок, облигация, облигационный займ, финансовый рынок, эмиссия облигаций, риск, Финансовый инжиниринг, инвестор, профессиональный участник.

В настоящее время развитие финансового рынка является одной из главных задач стратегического руководства Казахстана.

Именно поэтому казахстанские компании заинтересованы в привлечении дополнительных финансовых ресурсов, используя инструменты рынка капитала. Перед бизнесом стоит задача повышения прибыльности и увеличение эффективности, с другой стороны макроэкономическая нестабильность, глобализация экономики, а также финансовых рынков, участие бизнеса в различных государственных программах, развитие конкуренции между субъектами хозяйствования, повышает спрос на привлечение финансовых ресурсов на рынке капитала.

Трансформация общественных сбережений в инвестиции - один из главных векторов финансового рынка, в результате которого создаются условия для формирования капитала, который повышает жизненный уровень населения и приводит к увеличению национального богатства страны.

С момента перехода на рыночные отношения, у реального сектора экономики появились возможности и различные способы финансирования, в связи с чем расширились и их возможности по привлечению для этого средств. Однако для стран с развивающейся финансовой системой, многие источники финансирования остаются недоступными

для предприятий, вследствие высокой стоимости их привлечения, а также инвестиционных ограничений.

Большинство предприятий используют следующие формы привлечения финансовых ресурсов: банковский кредит, сделки репо, рефинансирование задолженности, гранты, бюджетные средства, продажа активов, создание совместных предприятий и стратегических альянсов, выпуск и продажа ценных бумаг (облигаций, векселей, акций) и другие.

Объективно считается, что банковское кредитование является дорогостоящим, а в условиях высоких инфляционных ожиданий, чаще всего, и краткосрочным источником привлечения средств.

Поэтому в структуре источников финансирования традиционно значительный удельный вес занимают собственные средства предприятия, составляющие почти половину вложенных средств, в то время как на долю банковских кредитов приходится всего 5% от общего объема финансирования.

Посредством эмиссии ценных бумаг компании решают широкий перечень финансовых, управленческих и организационных задач: привлечение финансовых ресурсов, повышение стоимости компании, оптимизация структуры капитала, улучшение качества корпоративного управления. Дополнительный импульс развития рынка

корпоративных ценных бумаг придает тенденция секьюритизации финансового рынка, которая представляет собой замещение традиционных способов привлечения финансовых ресурсов инструментами рынка ценных бумаг [1].

Получение кредитов, также, как и выпуск облигаций являются долговым видом финансирования, где предприятие берет деньги в долг, и ему необходимо будет возвращать этот долг с процентами. Кроме того, условия эмиссии корпоративных облигаций обычно таковы, что могут позволить себе выпуск

облигаций только крупные солидные компании с высоким рейтингом, в том числе банки. Остальные же компании в основном полагаются только на свои финансовые средства и на банковские кредиты.

Несмотря на перечисленные преимущества банковского кредитования, в настоящее время в развитых странах сложилась устойчивая тенденция сокращения доли банковских кредитов в структуре источников финансирования компаний [2].

Таблица 1 – Финансовые показатели профессиональных участников рынка ценных бумаг (млн. тенге)*

	01/01/2020	01/01/2021
Активы	286 874	410 886
Обязательства	73 293	115 180
* Сводные показатели только брокеров(дидеров) и управляющих инвестиционным портфелем Примечание: составлено автором на основании источника [3]		

По итогам 2020 г. (Таблица 1) совокупные финансовые показатели брокеров (или) дилеров и управляющих инвестиционным портфелем по сравнению с 2019 г увеличилось:

- По активам - на 43,2%
- По собственному капиталу - на 57%.

Рост активов связан с увеличением стоимости портфеля ценных бумаг. На увеличение собственного капитала повлияло увеличение уставного капитала одного из профессиональных участников рынка ценных бумаг и рост чистой прибыли по итогам 2020г. Совокупный объем обязательств увеличился на – 57%. Рост обязательств связан с увеличением объема привлеченных брокером займов [3].

По мнению многих исследователей, наиболее оптимальным решением для привлечения финансирования считается выход реального сектора на рынок ценных бумаг для мобилизации дополнительных ресурсов, в целях финансирования и расширенного воспроизводства, в частности путем эмиссии облигаций. Выпуск облигаций позволяет, не изменяя и

не перераспределяя собственность, в отличие от акций, обеспечить доступ к рынку капитала.

Выход на рынок облигаций позволяет компаниям достичь сразу две цели:

- Снижение стоимости заимствований;
- Создание имиджа публичной компании.

Необходимость публичного раскрытия информации при размещении и необходимость прохождения процедуры листинга на фондовых биржах способствует формированию имиджа компании [4. с 28].

Важным условием экономического роста является развитие финансового рынка и принятию к работе Базель-3, где особое место занимает развитие рынка ценных бумаг и финансовый инжиниринг, который учитывает проблемы кризиса и возникающих рисков.

Финансово-экономическая система любой страны так или иначе тесно связана с внутренними и внешними социально-

экономическими процессами, от этого и зависит их стабильность. Так, в декабре 2019г. весь мир столкнулся с внезапной пандемией коронавируса, который повлек за собой множество смертей по всему миру и подорвал стабильный экономический уклад развитых и развивающихся стран. Казахстан также был подвержен всемирной эпидемии [5].

Для сохранения жизни населения, Правительства многих стран, и здесь Казахстан не исключение, вводили три временных локдауна, направленных на создание изоляционных мер для граждан страны и предотвращения численности заболевших Covid – 19, что привело к значительному спаду экономики из-за принятых ограничительных мер, которые были направлены на массовую остановку многих предприятий, направление работников на удаленную работу дома и создание карантинных мер.

Международный валютный фонд заявил, что великая рецессия, которая произошла двадцать лет назад, не сравнится с тем, что может нас ожидать в будущем. Мировое сообщество и страны мира отметили, что коронавирусная инфекция Covid – 19 – новый вызов глобальной экономике, которая подорвала сформировавшуюся экономическую стабильность стран мира [6. с 55].

До возникновения пандемии, развитие рынка ценных бумаг являлось важным фактором, влияющим на потенциал развития финансового сектора и устойчивого экономического роста в странах ЕАЭС.

В настоящее время Казахстан уделяет большое внимание развитию фондового рынка, в том числе развитию рынка корпоративных облигаций. Объемы торговли долговыми ценными бумагами на биржевом рынке в странах ЕАЭС представлены в табл. 2

Таблица 2 – Объем торговли долговыми ценными бумагами на бирже в странах ЕАЭС, 2011-2015гг.

Страна	Объем торговли долговыми ценными бумагами, млн долл. США				
	2011	2012	2013	2014	2015
Армения	15,7	11,4	44,3	82,7	29,8
Белоруссия	2280,5	4707,5	3928,4	5541,7	4520,1
Казахстан	9762,5	3712,9	4044,9	8421,8	4910,2
Киргизия	1,3	2,1	5,4	5,3	5,1
Россия	1627303,9	2246430,0	396993,3	225841,2	116564,7
Примечание: составлено автором на основании источников [7.8.9]					

Как видно из таблицы 2, по объему торговли долговыми ценными бумагами на биржевом рынке первое место занимает Россия, на втором Казахстан.

Сведения о структуре фондирования банков второго уровня представлены в таблице 3.

По представленным сведениям, видно, что наиболее распространённым инструментом финансирования у банков в конце 2019г и 2020г остаются вклады населения и клиентов юридических лиц, которые составили 67,1% и 69,2% соответственно. Кроме того, мы видим, что снижается доля выпуска корпоративных ценных бумаг, как инструмента

фондирования, которая составила всего 5,6% в конце 2020г., снизившись с 6.7% в конце 2019 г.

Несмотря на наличие положительных тенденций, существует ряд проблем, сдерживающих развитие рынка корпоративных ценных бумаг Республики Казахстан. К таким проблемам можно отнести:

- недостаточный уровень инвестиционной культуры населения и менеджмента компаний;
- неразвитость вторичного рынка ценных бумаг;
- низкая доходность финансовых

инструментов. [11].

Таблица 3 – Сведения о структуре фондирования банков второго уровня

Наименование инструмента фондирования	01.01.2020		01.01.2021	
	млрд тенге	в % к итогу	млрд тенге	в % к итогу
Межбанковские вклады	206,2	0,8%	234,3	0,8%
Займы полученные	899,1	3,4%	891,5	2,9%
Вклады клиентов	17 977	67,1%	21 559,2	69,2%
Выпущенные в обращение ценные бумаги	1 798,1	6,7%	1 758,1	5,6%
Уставный капитал	1 627,3	6,1%	1 767,4	5,7%
Резервный капитал	188,7	0,7%	188,5	0,6%
Нераспределенная чистая прибыль (непокрытый убыток) текущего года	790,7	3%	726,5	2,3%
Прочие пассивы	3 298,9	12,3%	4 046,9	13,0%
Итого пассивы	26 785,9	100%	31 172,4	100,0%
Примечание: составлено автором на основании источника [10]				

Проведя исследования по развитию финансового рынка, начиная с 2014г. экономика страны постоянно переживает потрясения после очередного кризисного периода:

- Падение цен на нефть;
- Падение курса национальной валюты;
- Введение антироссийских санкций (которые косвенно, но затрагивают и наш финансовый рынок);
- Недоступность к зарубежному финансированию.

Все перечисленные факторы крайне негативно сказываются на экономической ситуации в стране. И все же центральное место занимает поиск источников обеспечения устойчивого экономического роста и финансовой стабильности, повышения уровня жизни населения.

В сложившейся ситуации необходимо начать поиск с рассмотрения внутреннего производства и источников обеспечения и инноваций. Одним из новых направлений является финансовая инженерия, которая представляет собой конструирование финансовых инструментов и финансовых технологий в создании новых инструментов, продуктов и

услуг, которые используются финансовыми институтами для перераспределения денежных ресурсов, рисков, ликвидности, доходов и информации.

Особенно сейчас в этом возникает необходимость из-за глобального кризиса, являющегося последствием коронавируса. Пандемия Covid – 19, в отличие от рецессии 2008г. – это глобальный кризис реальной экономики, которая вызывает одновременный шок на стороне спроса и предложения, несет негативные последствия для финансовой системы и увеличения ущерба в реальном секторе.

Особенно когда границы закрыты, возникает много вопросов, которые упираются в развитие финансового-экономической системы и требуют вспомогательных инструментов и путей его разрешения. Вопрос, требующий скорейшего разрешения - это развитие фондового рынка, который позволит расширить границы и привлечь инвестора. Также стоит вопрос о развитии, цифровизации и актуализации ситуации, влияющей на развитие корпоративных ценных бумаг.

Роль облигаций, как инструмента,

позволяющего финансировать деятельность компаний без передачи права на собственность, на финансовом рынке постоянно растет. Рынок облигаций динамичен и котировки достаточно быстро реагируют под влиянием трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и текущей динамики процентных ставок.

Облигации, как выгодный способ привлечения капитала являются альтернативой банковскому кредитованию. Так как в посткризисном периоде решение проблемы необходимости диверсификации источников финансирования деятельности компании с помощью долговых ценных бумаг является актуальным не только со стороны развития финансового рынка, но и со стороны финансового инжиниринга рынка ценных бумаг [12].

Помимо привлекательности облигационного финансирования, стоимость привлечения соответствующего источника капитала во многом определяется рисками, с которыми сталкиваются участники указанного процесса. Риски при этом виде финансирования распределены неравномерно: значительную часть рисков принимают на себя эмитент и инвестор, а для профессиональных участников (посредников) риски облигационного займа считаются достаточно низкими.

Во-первых, масштабность и значимость рисков данного вида финансирования для эмитента и инвестора значительно выше, чем для профессионального посредника.

Неисполнение эмитентом обязательств по облигационному займу может привести к потере инвестором всего капитала, вложенного в облигационный выпуск, а для эмитента подобная ситуация грозит судебными исками и дальнейшим банкротством, при этом посредники, работающие на облигационном рынке, подобных критических рисков не несут.

Во-вторых, риски облигационного финансирования присущи эмитенту и инвестору в течение всего периода обращения облигации (с момента

размещения долговых бумаг до момента их погашения), в то время как для посредника основные риски связаны непосредственно с моментом размещения облигаций.

В-третьих, характер рисков, принимаемых на себя участниками рынка отличается. Для эмитента ключевые вопросы по рискам облигационного финансирования связаны со стоимостью привлечения заемного капитала, его объемом и срочностью исполнения обязательств. Для инвестора риски, связанные с эффективностью вложения в капитал (прежде всего доходностью и потенциальным размером убытков), а для посредника – успешностью размещения облигации и выбранным механизмом выплаты вознаграждения. Поэтому необходимо принять во внимание инструменты финансового инжиниринга [13].

Одним из рычагов защиты интересов кредиторов является включение в кредитные договоры (эмиссионные документы) ковенантов, которые не только способны нивелировать проблему смещения риска, но оказывать влияние на финансовую политику компании, путем снижения стоимости привлекаемых средств [14.15.16].

Ковенантами принято считать определенные, вносимые в кредитный договор условия, которые обязуют заемщика совершить какое-либо действие или воздержаться о какого-либо действия. В случае нарушения ковенанта заемщик (эмитент долговых обязательств) обязан приобрести или досрочно погасить долговые обязательства.

Все существующие ковенанты поделены на семь групп. Основанием является группы стандартных ковенантов (the boilerplates) которые включают в финансовые контракты [18].

Основной причиной использования ковенантов в финансовых контрактах является необходимость преодоления возможного конфликта интересов между собственниками и кредиторами компании и сокращение связанных с ними агентских издержек [19, 20, 21, 22, 23, 24].

Таблица 4 – Основные группы стандартных ковенантов, используемых в контрактах

№ п/п	Определение на рус.яз	Перевод на англ. яз
1	Ограничения, накладываемые на инвестиционную политику компании	Restriction on the product / investment policy
2	Ограничения, накладываемые на дивидендные выплаты	Covenants restricting the payment of dividends
3	Ограничения, накладываемые на финансовую политику компании	Restriction of financing policy
4	Ковенанты, связанные с дефолтами	Defaultrelated covenants
5	Ковенанты, определяющие деятельность компании, связанную с долговым финансированием	Covenants specifying bonding activities
6	Ковенанты, связанные с определенными событиями в компании	Event – related covenants
7	Финансовые ковенанты	Financial covenants
Примечание: составлено авторов по источнику [17]		

Использование ковенантов так или иначе ограничивают гибкость в принятии корпоративных управленческих решений, однако это балансируется снижением стоимости заемных средств **EX POST** (фактическая доходность после) вследствие сокращения агентских рисков **AX ANTE** (до события). Предлагаемый набор ковенантов определяется профилем рисков заемщика [25, 26, 27].

Кроме того, характеристики эмитента долговых обязательств могут оказать влияние на восприятие кредитного риска со стороны потенциального инвестора. Когда сам заемщик (эмитент долговых ценных бумаг) предлагает воспользоваться ковенантами, со стороны кредиторов данный сигнал расценивается, как сигнал более высокого уровня риска, что в свою очередь расценивается как требования компенсации в виде более высокой доходности данных долговых обязательств.

Таким образом, на сегодняшний день в Казахстане наблюдается:

- Во-первых, слабая инвестиционная привлекательность рынка, из-за отсутствия спектра интересных финансовых инструментов и отсутствия использования финансового инжиниринга;

- Во – вторых, спекулятивная направленность развития рынка;
- В-третьих, несовершенство инфраструктуры рынка;
- В-четвертых, успешное развитие сегмента инвестиций, коллективных инвестиций за счет поддержки государственного инвестирования.

Для развития рынка корпоративных облигаций предлагается создать изменения в макроэкономической ситуации Казахстана: сокращение инфляции, экономический рост, приток в страну валютных поступлений, снижение банковских ставок, уменьшение государственных заимствований, низкая доходность государственных ценных бумаг, создание экономических условий, стимулирующих предприятия выплачивать дивиденды.

В результате применения этих мер видится повышение спроса на корпоративные облигации, появятся дополнительные возможности для привлечения инвестиций на более выгодных условиях, активно заработают портфельные инвестиции. Это повлечет за собой рост капитализации компаний и гармоничное и последовательное развитие рынка корпоративных облигаций в целом.

Источники:

1. Исаев, М. В. Стоимостный подход к формированию стратегии привлечения финансовых ресурсов предприятия на рынке ценных бумаг [Текст]: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук / М. В. Исаев. – Краснодар, 2012.
2. Annual Economic June 2020 Report // BISю – [Electronic resource]. – URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2020e.pdf> (date 14.01.2021).
3. Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка. Текущее состояние рынка ценных бумаг РК на 01.01.2021 г. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://finreg.kz/cont/%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%83%D1%89%D0%B5%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%A0%D0%A6%D0%91%20%D0%BD%D0%B0%2001.01.2021_%D1%80%D1%83%D1%81.pdf
4. Заверский С. Рекомендации аналитиков на рынке корпоративных облигаций // Рынок ценных бумаг. 2006. № 3.
5. Рязанов В.Т. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ И КОРОНАВИРУСНАЯ ПАНДЕМИЯ: ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ // ЭВР. 2020. №2 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tehnologii-v-ekonomike-i-koronavirusnaya-pandemiyapredvaritelnye-vyvody> (дата обращения: 23.01.2021)
6. Batakova T. I., H. A. Hevorhian WORLD ECONOMY AND PANDEMIC: IMPACT AND FORECASTS // Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences. – 2020. – №. 2 (46). – Pp. 54-58.
7. Бюллетени биржевой статистики: 2006–2014. Международная ассоциация бирж стран СНГ. Режим доступа: <http://mab.micex.ru> (дата обращения: 03.10.2017).
8. Справочники бирж и депозитариев – членов МАБ СНГ. 2006–2015. Международная ассоциация бирж стран СНГ. Режим доступа: <http://mab.micex.ru> (дата обращения: 03.10.2017).
9. FEAS Books: 2009–2015, Federation of Euro-Asian Stock Exchanges. Режим доступа: <http://www.feas.org> (дата обращения: 03.10.2017).
10. Структура фондирования банков второго уровня Республики Казахстан // Национальный банк РК. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nationalbank.kz/ru/news/svedeniya-o-strukture-fondirovaniya/rubrics/1593> (дата обращения 04.02.2021).
11. Татибекова, А. Н. Ликвидность как долгосрочный структурный фактор, влияющий на ценообразование финансовых активов в Казахстане [Текст] / А. Н. Татибекова // Научный журнал «Вестник университета «Туран». – 2020. – № 4(88). – С. 274-278.
12. Швецов С.А. Российский финансовый рынок: вызовы, проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: докл. на 17-и Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества / С.А. Швецов, Н.И. Берзон. — Режим доступа: <https://www.hse.ru/science/reports>.
13. Информационное агентство «Cbonds» – <http://www.cbonds.info/ru/rus>.
14. Bazzana F., Broccardo E. The covenant threshold in public and private debt // Banca Impresa Societa. 2013. № 32. P. 3–24.
15. Bazzana F., Palmieri M. How to increase the efficiency of bond covenants: a proposal for the Italian corporate market // European Journal of Law and Economics. 2012. Vol. 34. P. 327–346.
16. Kwan S.H., Carleton W.T. Financial Contracting and the Choice between Private Placement and Publicly Offered Bonds // Journal of Money, Credit and Banking. 2010. № 42. P. 907–929.

17. Задорожная А.Н. Ковенанты как инструмент решения конфликта интересов между акционерами и кредиторами компании // *Финансы и кредит*. 2014. № 16. С. 37–50.
18. Bradley M., Roberts M. The structure and pricing of corporate debt covenants. Duke University Working Paper, 2004
19. Chava S., Kumar P., Warga A. Managerial Agency and Bond Covenants. *Review of Financial Studies*, 2010, no. 23, pp. 1120–1148.
20. Igawa K., Kanatas G. Asymmetric Information, Collateral, and Moral Hazard. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1990, no. 25, pp. 469–490.
21. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, no. 4, pp. 305–360.
22. Myers St. Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 1977, no. 5, pp. 147–175.
23. Nini G., Smith D.C., Sufi A. Creditor Control Rights, Corporate Governance, and Firm Value. *Review of Financial Studies*, 2012, no. 25, pp. 1713–1761.
24. Smith C.W., Warner J.B. On financial contracting. An analysis of bond covenants. *Journal of Financial Economics*, 1979, vol. 7, pp. 117–161
25. Correia M.D.R. The choice of maturity and additional covenants in debt contracts: A panel data approach. *Research in International Business and Finance*, 2008, no. 22, pp. 284–300.
26. Dichev I.D., Skinner D.J. Large sample evidence on the debt covenant hypothesis. *Journal of Accounting Research*, 2002, no. 40, pp. 1091–1123.
27. Niskanen J., Niskanen M. Covenants and small business lending: The Finnish case. *Small Business Economics*, 2004, no. 23, pp. 137–149.

Иманкулов К.Б.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Исахова П.Б.
д.э.н, профессор
Алматы Менеджмент Университет

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: оценка, деловая активность, финансовое состояние, уровень, предприятие, изменение, показатель.

В современных рыночных условиях предприятия должны стремиться к динамическому, эффективному и устойчивому развитию, которое невозможно без управления деловой активностью. Анализ деловой активности направлен на изучение уровня и динамики различных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости

В настоящее время заметно повысилась и продолжает усиливаться роль финансовой и бухгалтерской отчетности, что влечет за собой повышение значимости бухгалтеров и других участников процесса составления отчетности. Особенно это стало сказываться в свете повышающегося интереса иностранных инвесторов, которые нуждаются в информации о предприятиях. Данную информацию они хотели бы иметь как можно более правдивую и достоверную, чтобы реально оценивать возможности того или иного хозяйствующего субъекта.

Оценка – это комплексное исследование того, как влияют внешние и внутренние, рыночные и производственные факторы на количество и качество производимой предприятием продукции. При этом финансовые показатели деятельности компании определяют возможность перспектив развития в рамках производственной деятельности предприятия.

К наиболее важным параметрам, входящим в инструментарий оценки финансового состояния, относятся реально сложившийся уровень

платежеспособности, уровень управления активами, степень зависимости от внешних источников финансирования, а также показатели, характеризующие изменение уровня деловой активности [1, с.215].

Таким образом, оценку финансового состояния проводят для:

- предоставления в соответствии с надлежащими сроками руководству предприятия и его финансовых структур информацией, которая позволяет составлять объективное суждение о том, что в действительности происходит в компании и какие у нее финансовые результаты. Также это дает возможность сравнивать предоставленные данные по отдельным периодам и результатами других компаний;
- установления причин, из-за которых произошло изменение показателей финансовых результатов;
- составления плана действий, которые будут способствовать увеличению уровня прибыли предприятия;
- составления рекомендаций по распределению прибыли компании после уплаты всех надлежащих налогов.

Так, на примере изменения показателей деловой активности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» проведена оценка финансового состояния указанной компании.

Коэффициент оборачиваемости капитала характеризует эффективность использования имущества. Полученные данные указывают на увеличение этого

показателя,
характеризует

что положительно
деятельность АО

«Актюбинский
металлоконструкций».

завод

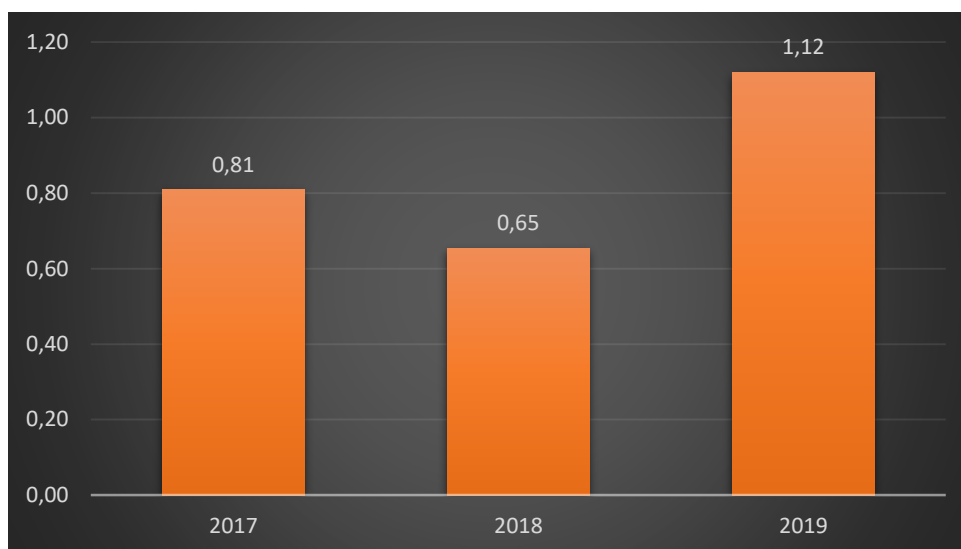


Рисунок 1 – Расчет коэффициента оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), оборотов

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Для исчисления коэффициента оборачиваемости оборотных средств необходимо проводить расчеты согласно

количеству оборотов всех оборотных средств (материальных и денежных) в разрезе его скорости.

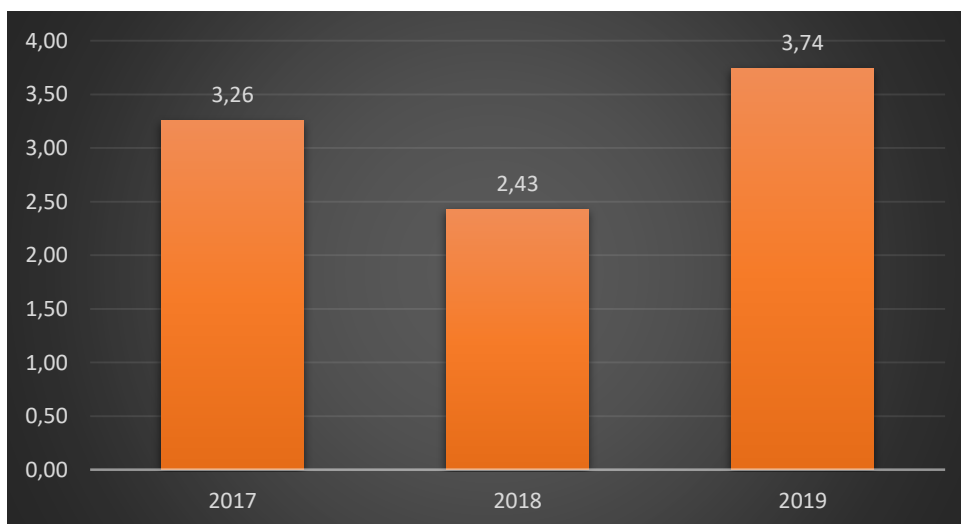


Рисунок 2 – Расчет коэффициента оборачиваемости оборотных средств

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Количество оборотов увеличивается, это положительная тенденция. Рисунок 3 отображает

показатели эффективности использования основных средств компании.

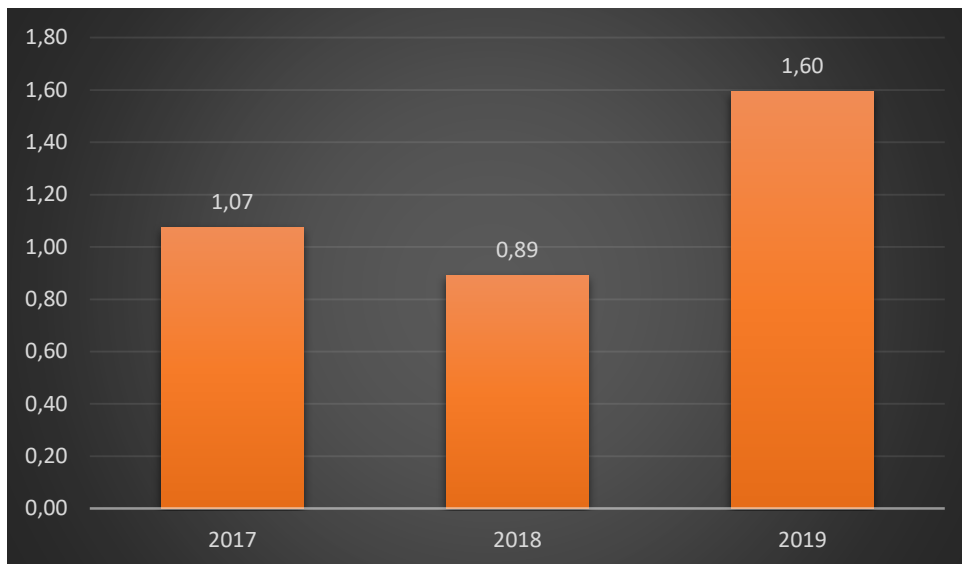


Рисунок 3 – Коэффициент Фондоотдачи

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Полученные данные позволяют увидеть увеличение показателей оборачиваемости основных средств. Это

свидетельствует в пользу увеличения эффективности использования основных средств в исследуемой компании.

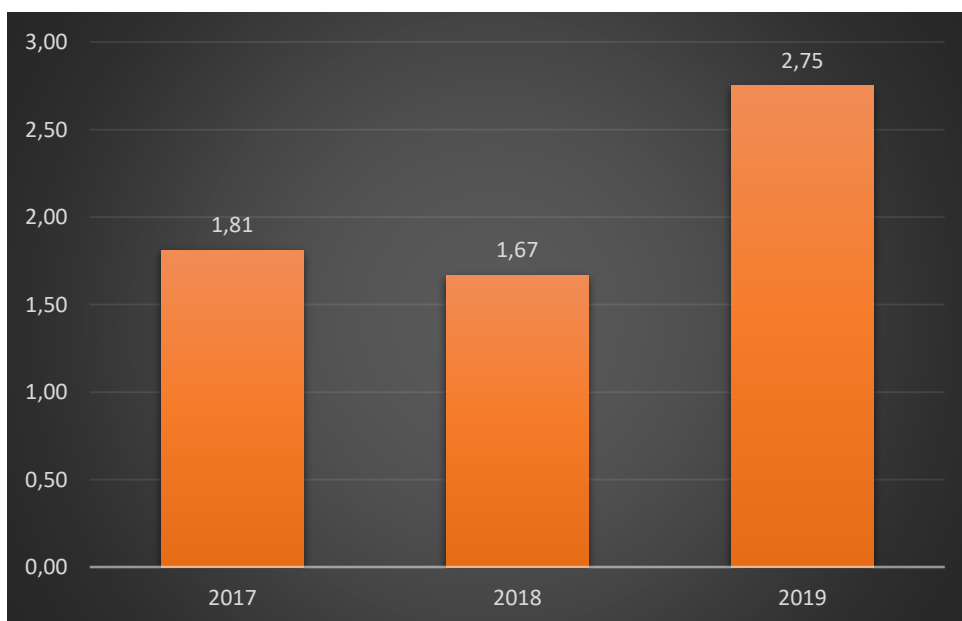


Рисунок 4 – Коэффициент отдачи собственного капитала

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Данный показатель демонстрирует значительную позитивную динамику. Данное выступает как повышение

эффективности использования компанией собственного капитала.

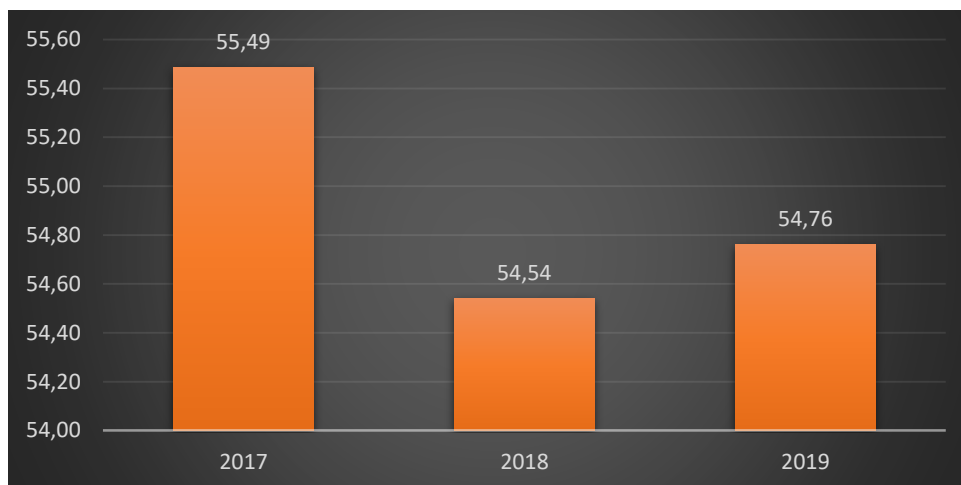


Рисунок 5 – Оборачиваемость материальных средств (запасов), дн.

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Оборачиваемость запасов в днях снижается, что улучшает картину

деятельности компании, хотя снижение на 1 день не считается критичным.

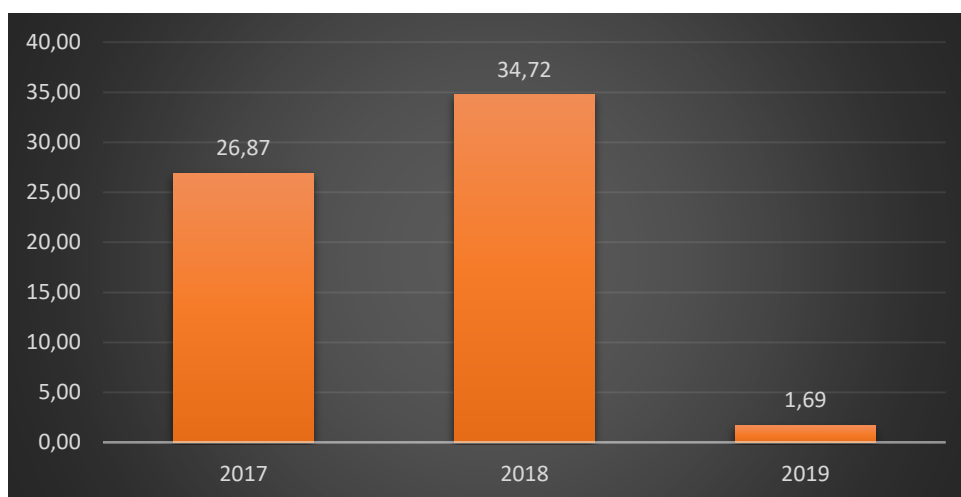


Рисунок 6 – Оборачиваемость денежных средств, в дн.

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Оборачиваемость денежных средств в днях значительно ускорилась, это

положительный показатель деятельности Компании.

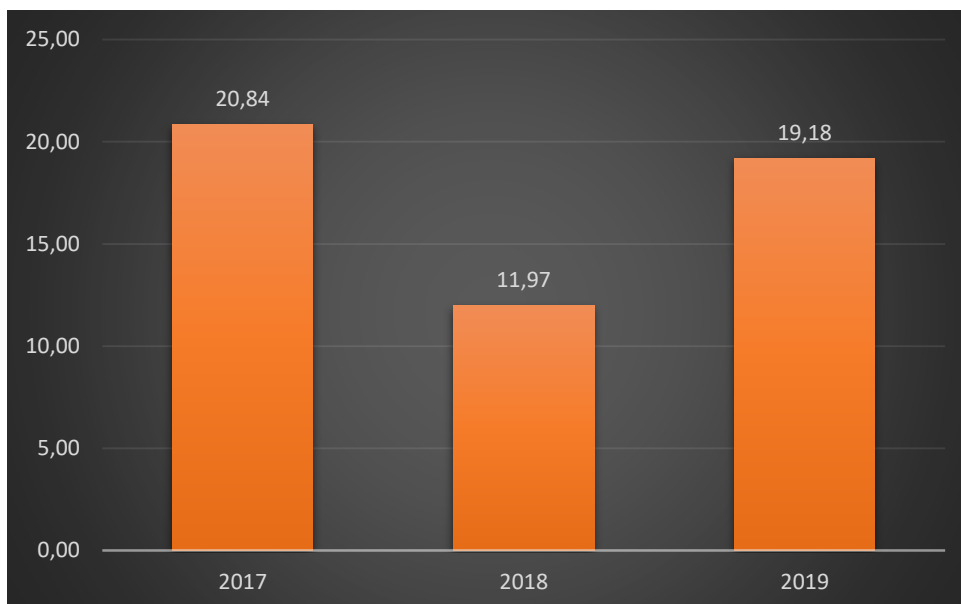


Рисунок 7 – Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах
 Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Анализ показывает уменьшение количества оборотов, что представляется отрицательной тенденцией в деятельности исследуемой компании, потому что скорость оборотов дебиторской задолженности дает возможность понять какова деловая активность компании.

Подтверждение этому можно увидеть по такому показателю, как срок погашения дебиторской задолженности.

Сравнение сроков, в которые могут быть погашены дебиторская и кредиторская задолженности указывает на следующие моменты:



Рисунок 8 – Динамика в сроках погашения кредиторской и дебиторской задолженности, дн.

Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» [3]

Разница срока возврата дебиторской и кредиторской задолженности составляет 10 дней в 2017 и 2019 годах, а в 2018 году –

2 дня, что является очень высоким показателем эффективности работы компании. В тоже время можно отметить,

что сроки погашения должны стремиться к равной величине и приближаться к меньшим срокам, а они увеличились в 2019 году по сравнению с 2017 годом, что влияет на оборачиваемость имущества компании в целом и, следовательно, на величину чистой прибыли.

Таким образом, анализ деловой активности АО «Актюбинский завод металлоконструкций» показал, с одной стороны, очень высокие показатели оборачиваемости имущества, очень низкие сроки погашения дебиторской и кредиторской задолженности. В общем, подобные показатели в большей части своей показывают незначительные проблемы в деятельности компании и в

целом удовлетворительную деловую активность АО. Это можно объяснить спецификой деятельности компании, когда большая доля основных средств в структуре активов.

При этом важно понимать, что, оценив только деловую активность предприятия нельзя составить достаточно точную картину финансового состояния компании. В этой связи необходимо исследование деловой активности с учетом оценки структуры активов предприятия и их источников, оценки ликвидности и платежеспособности баланса, анализа финансовой устойчивости предприятия и других показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Источники:

1. Шерemet А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. Практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.
2. Володина А.А. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник. – 2-е изд. / Под ред. Володина А.А. – М.: Инфра-М, 2019. – 510 с.
3. Финансовая отчетность АО «Актюбинский завод металлоконструкций»

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФОНДОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Ключевые слова: предпринимательство, малый и средний бизнес, опыт, исследования, производство, поддержка, фонды, развитие.

На сегодняшний день существует немалое количество определений «предпринимательства», что в очередной раз доказывает наличие разнообразия в подходах и мнениях по определению исследуемого термина. Так, одни ученые под предпринимательством понимают «производственно-хозяйственную деятельность особого рода, включающую в себя элементы риска» (Р. Катильон) [1, с.24].

Другие исследователи придерживаются того, что деятельность предпринимателей – это «объединение, синтез известных производственных факторов – земли, труда, капитала (Ж. Б. Сэй. «Трактат политической экономии», 1803 г.) [2, с.57].

А. Смит рассматривал предпринимательство в рыночной экономике как «самоиницилирующуюся и саморегулирующуюся деятельность, которая при наличии основных факторов производства возникает спонтанно» (А. Смит) [1, с.27].

«Предпринимательская деятельность – это соединение, комбинирование четырех факторов производства – земли, труда, капитала, организации» (А. Маршалл) [2, с.63].

Так, законодательство РК определяет данное понятие следующим образом: «Индивидуальное предпринимательство – инициативная деятельность физических лиц, направленная на получение дохода, основанная на собственности самих физических лиц и осуществляемая от

имени физических лиц, за их риск и под их имущественную ответственность;

Частное предпринимательство – самостоятельная, инициативная деятельность граждан, кандасов и юридических лиц, направленная на получение чистого дохода путем использования имущества, производства, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг, основанная на праве частной собственности» [3].

«Предпринимательством является самостоятельная, инициативная деятельность граждан, кандасов и юридических лиц, направленная на получение чистого дохода путем использования имущества, производства, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг, основанная на праве частной собственности (частное предпринимательство) либо на праве хозяйственного ведения или оперативного управления государственного предприятия (государственное предпринимательство). Предпринимательская деятельность осуществляется от имени, за риск и под имущественную ответственность предпринимателя.» [3].

В условиях современного развития мировой экономики малое и среднее предпринимательство обеспечивает значительное количество рабочих мест, насыщает все рыночные сегменты услугами и товарами, удовлетворяет большое число запросов крупных предприятий и при этом значительно расширяет ассортиментную линейку, как товаров, так и услуг. Сегодня в Казахстане

малое и среднее предпринимательство представляет собой одну из перспективных форм хозяйствования. В тоже время, к сожалению, малый и средний бизнес в РК не занимает того места, которое им отводится в экономически развитых странах. Известно, что доля малого и среднего бизнеса за рубежом составляет свыше 80% от общего числа предприятий и представляет две трети трудящегося населения, силами которого производится более половины ВВП [4, с.76].

Опираясь на опыт зарубежных стран, имеющих развитую экономику, можно отметить, что в большей степени эффективную поддержку от государства предпринимательство, как правило, получает посредством специализированного правительственного учреждения, которое обладает достаточно существенными полномочиями, имеет большое влияние и соответственно располагает значительными возможностями в рамках ресурсного обеспечения.

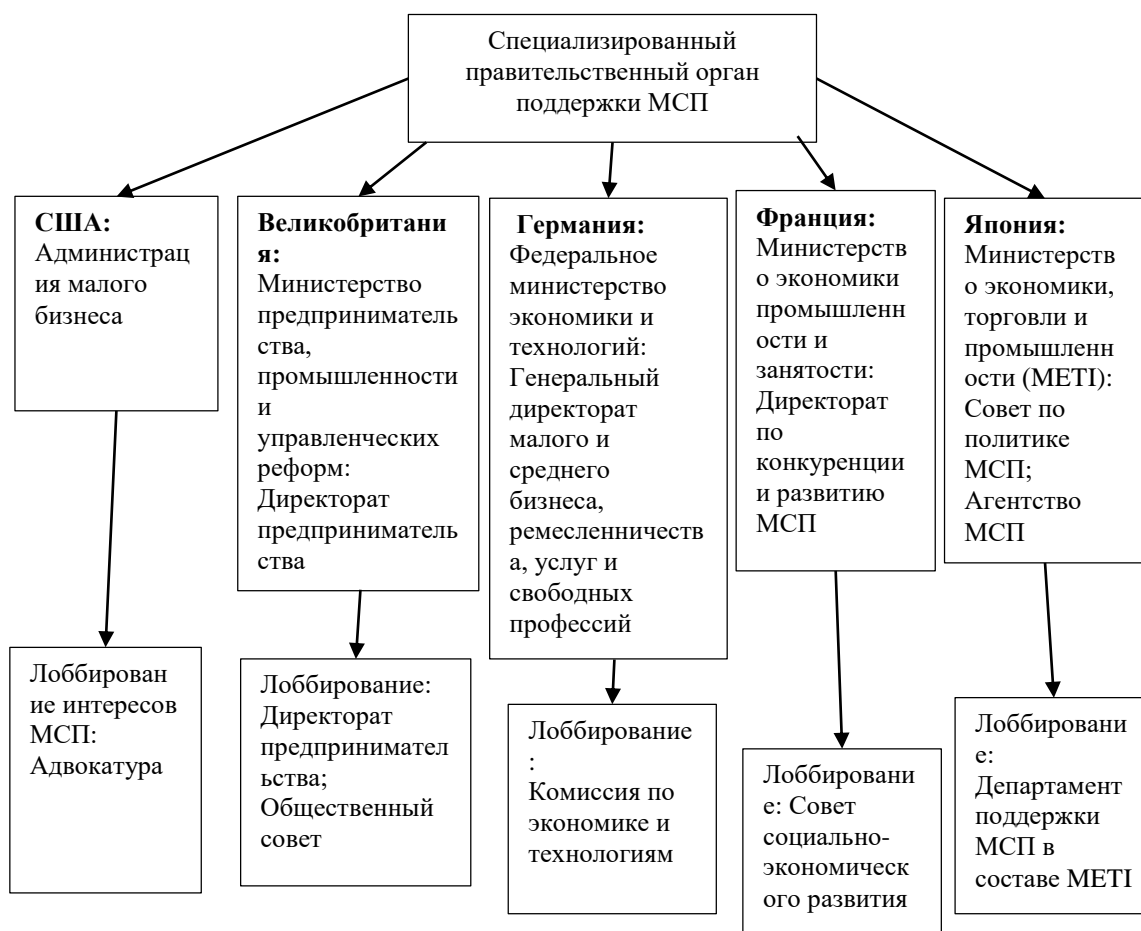


Рисунок 1 - Специализированные правительственные органы поддержки малого и среднего предпринимательства в развитых странах и структуры, представляющие и защищающие интересы субъектов малого и среднего бизнеса

Примечание: источник [6, с.12]

В данном параграфе показано на примере нескольких стран с развитой экономикой как государство (от его имени фонды, различные органы) помогают предпринимательству в сложное кризисное время.

Анализируя опыт развитых стран, можно заметить, что правительственные органы ПМП (поддержки малого предпринимательства) находятся в очень тесном взаимодействии с общественными организациями, которые относятся к ПМП инфраструктурно. Это делается для того,

чтобы увеличить эффективность реализации предлагаемых правительством программ в рамках ПМП. При этом, ПМП выделяет в своей деятельности развитие различных общественных организаций в качестве значимого направления. Опираясь на данные исследования, которое было инициировано ЮНИДО [5] следует отметить, что самыми активными в плане защиты интересов и нужд малого предпринимательства являются торгово-промышленные и ремесленные палаты, объединения и ассоциации предпринимателей. Именно эти структуры на данный момент способны оказать влияние на процессы, которые происходят в стране в сфере законотворчества, правоприменения и экономики. Указанные объединения наряду с тем, что активно

продвигают идеи малого и среднего бизнеса еще и лоббируют интересы указанных групп на всех властных уровнях. Также они занимаются тем, что помогают в решении большого числа проблем, связанных с развитием бизнеса и его поддержкой, информируют и консультируют новые малые предприятия, оказывают и другие виды помощи.

Эти организации не только пропагандируют предпринимательские идеи и лоббируют интересы малого бизнеса на различных уровнях власти, но и уделяют особое внимание решению многих проблем развития предпринимательства, оказывают предприятиям информационную и консультационную поддержку.

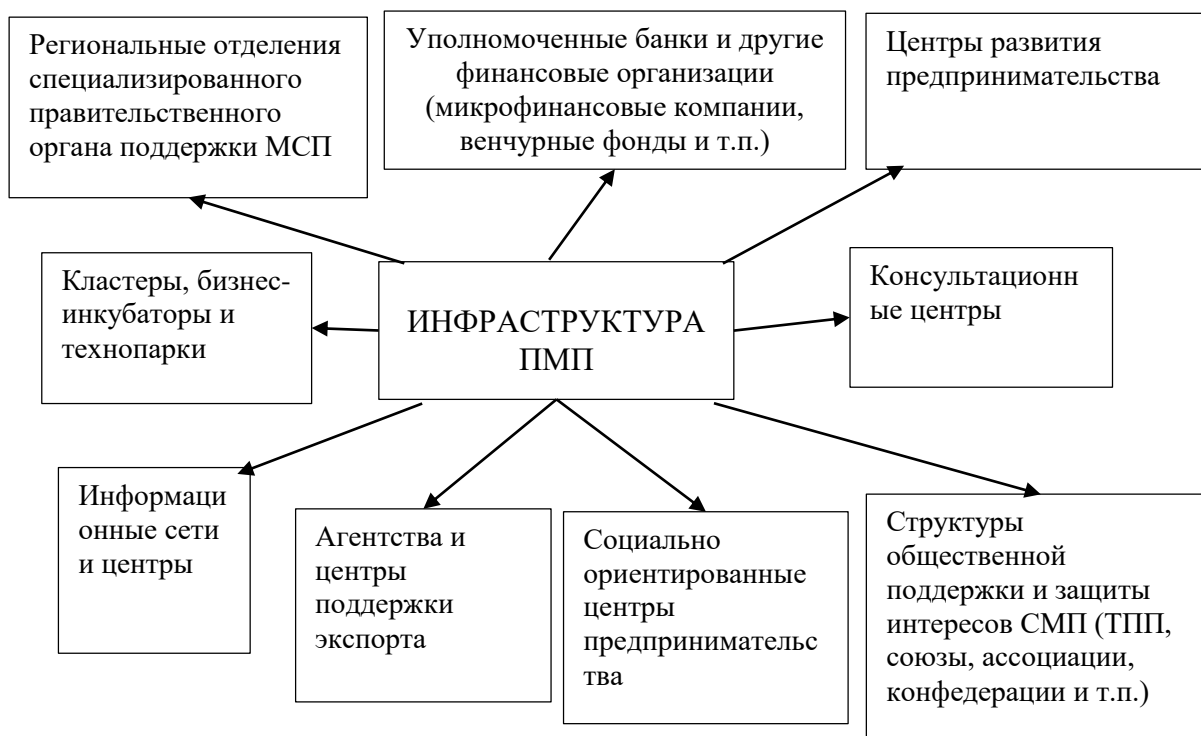


Рисунок 2 - Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в развитых странах

Примечание: источник [6, с.12]

Рассматривая данный вопрос на примере Турции и Малайзии, необходимо отметить следующее: 99,8% всего производственного объема Турции входит в сектор МСБ, что дает обеспечение 63% всего торгового арсенала государства. МСБ поставляет продукцию на экспорт 62,6%. Представляя государственную

организацию, KOSGEB оказывает как поддержку малого и среднего предпринимательства на территории Турции, так и способствует тому, чтобы турецкая продукция увидела мировой рынок, всячески поддерживая экспортную составляющую. На современном этапе развития недостаточно

только производить, важно постоянно работать над повышением качества продукта, усложнять его технологически, чтобы достигать новых производственных уровней для последующего вывоза на экспорт. Все это наделяет производственную составляющую продукции Турции значительным экономическим эффектом.

Чтобы поддерживать МСБ государство выделяет значительные средства указанной организации. Указанные финансовые средства помогают предпринимателям открывать новые направления деятельности, развивать и повышать уровень качества производимой продукции. Важно добавить, что правительством выделяются значительные финансовые суммы для того, чтобы поддерживать компании, которые занимаются в сфере научных исследований, разрабатывают технически новые и инновационные продукты. Для подобных предприятий государство предусмотрело более высокие по объему финансовые средства поддержки. При заключении договора с банком, KOSGEB отвечает своими обязательствами по определенной части кредита, который получает бизнесмен. Наряду с этим, министерства экономики и развития Турции также являются вовлеченными в данный процесс, они помогают МСБ, свидетельством тому служат специально разработанные программы [7].

Что касается Малайзии, то наиболее значительным преимуществом этой страны представляется большое число самых разнообразных государственных программ, которые направлены на поддержку предпринимательства. Как правило, указанные программы ориентированы на начинающих бизнесменов, но и имеет значительное их число для развития приоритетных отраслей экономики Малайзии.

В настоящее время государственная поддержка малого и среднего бизнеса (МСБ) в Малайзии значительно изменилась и имеет вид субсидий в форме налоговых льгот и льготных займов. Данный процесс находится под контролем Министерства по

международной торговле и промышленности Малайзии. Для этого создана Корпорация по развитию МСБ (SME Corporation). Основными целями данного организации являются оказание поддержки для превращения МСБ в эффективный экономический сектор, который будет в состоянии производить высококачественную продукцию. Также указанная корпорация стимулирует развитие МСБ в наукоемких и технологически сложных сферах экономики, в области производства товаров широкого потребления и производственных услуг. Корпорация инициирует различные профильные исследования, чтобы сформировать базу данных, которая будет помогать оказывать консультационную поддержку МСБ и устанавливать производственные связи с представителями крупного бизнеса, с государственными учреждениями. Все это делается, чтобы расширить возможности сотрудничества. А также для привлечения международных партнеров посредством участия в международных и региональных конференциях и семинарах. При этом корпорация свою деятельность фокусирует не только на оказание практической помощи, но также выделяет значительные финансовые средства бизнесу. Для участия в программах Корпорации необходимо быть представителем МСБ в рамках отраслевого признака, соответствовать по объему продаж, численности сотрудников, доле уставного капитала (основное условие в этом вопросе: гражданам Малайзии должно принадлежать не менее 60%).

Так, в качестве основных программ выступают:

1) Программа развития инфраструктуры. Помощь в размещении МСБ в необходимых промышленных секторах с наличием необходимой инфраструктуры.

2) Программа технологического развития. Помощь в организации научно-технических разработок, предоставление финансовой помощи.

3) Программа повышения квалификации персонала МСБ.

4) Программа развития производственных связей. Оказание поддержки в налаживании производственных связей с представителями крупного бизнеса. Возможность отсрочки по уплате подоходного налога и предоставление льгот на уплату налога на инвестиции.

Таким образом, оказываемая государством финансовая помощь может быть также предоставлена МСБ в виде государственных грантов или государственных и коммерческих кредитов. Для производственных целей корпорацией по развитию МСБ предоставляются кредиты (на суммы от 15 тыс. до 1,5 млн. долларов США) со ставкой 4% годовых. В свою очередь, банки и финансовые компании дают возможность получать кредиты со ставкой 4-9% годовых. Необходимые для расширения производства и повышения качества продукции гранты (также данное распространяется на проведение

аудиторской проверки компании, обучения и развития персонала) предоставляются от профильных министерств и специализированных агентств. Размер составляет 50% от утвержденной стоимости проекта, за основу берется одна программа.

Сфера предпринимательства требует особого внимания к себе со стороны любого государства, поскольку является одним из главных источников дохода для бюджета. Поэтому государство со своей стороны старается всесторонне поддержать развитие предпринимательства в любых формах: принимая различные программы, создавая институты. Для того чтобы поддержка была действенной важно ясно понимать, что такое предпринимательство, в чем его сущность. В обществе нет единого мнения по этому вопросу: у государства оно одно, у ученых другое, у предпринимательства – третье, а у экономистов вообще четвертое, т.е. плюрализм мнений.

Источники

1. Семенов В.П. Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. — СПб.: СПбГИЭУ, 2013. — 184 с.
2. Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Г. Б. Поляка, проф. В. А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 581 с.
3. «Предпринимательский кодекс Республики Казахстан» от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК
4. Бутова Т.В., Ерхов М.В. Власть и бизнес в современном обществе / Т.В. Бутова, М.В. Ерхов. - М.: Маросейка, 2013. - 192 с.
5. UNIDO. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unido.org>.
6. Кунин В.А., Александрова Е.А. Анализ зарубежного опыта поддержки малого предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2017. - №1 (2)
7. Дубовицких Ю. Чему Казахстан может научиться у Турции в сфере развития МСБ / https://forbes.kz/process/businessmen/chemu_kazahstan_mojet_nauchitsya_u_turtsii_v_sfere_razvitiya_msb/

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ В МИКРОФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ

Ключевые слова: КРІ, бонус, микрофинансовый сектор, показатели, стратегия.

На сегодня в условиях жесткой конкуренции, в условиях выживания самых сильных компаний как никогда важны именно эффективность компании, независимо от сферы, в которой данная компания осуществляет свою деятельность. Одним из самых значимых факторов, оказывающих влияние на увеличение эффективности компании, является разработка и внедрение системы КРІ внутри компании. В связи со спецификой сферы микрофинансирования, а также стремительного и повсеместного перехода к онлайн кредитованию, внедрения различных цифровых решений в процедурах выдачи микрокредитов, именно при разработанной и внедренной системе КРІ возможно достичь эффективности деятельности компании, и достижения различных целевых показателей по микрокредитованию. Рассмотрение данной темы востребовано особенно сейчас, так как при многообразии литературы о системе КРІ в целом для бизнеса, практически очень мало исследований о влиянии системы КРІ в сфере микрофинансирования. Тогда как в Республике Казахстан в связи с недавним принятием существенных изменений в Закон «О микрофинансовой деятельности» значительно расширен рынок оказания микрофинансовых услуг, как по субъектам рынка, так и по расширению их видов предоставляемых услуг.

Первая микрофинансовая организация в мире, Grameen Bank, была создана в 1976 году в Бангладеш Мохаммедом Юнусом. Она впервые начала

раздавать деньги малообеспеченным людям в сельской местности, на которые заемщики могли начать выращивать сельскохозяйственные культуры и производить товары на продажу. Цель такой микрофинансовой организации была социальной, то есть помощь бедным [1]. Со временем микрофинансирование получила большую популярность и распространение в странах третьего мира: Африка, Латинская Америка, Центральная Азия. В основном такие организации создавались на гранты и пожертвования благотворительных фондов (ПРООН, Фонд милосердия, Красный крест и т.д.). С 2000 годов в МФО стали активно инвестировать коммерческие фонды, целью которых является получение дохода. Таким образом, на сегодня микрофинансовый сектор является уникальным за счет сочетания двух основных целей: социальная и коммерческая. Для поддержания этих целей МФО необходимо внедрить систему КРІ.

Рассмотрим несколько примеров использования КРІ в системе премирования микрофинансовых организаций Таджикистана, Кыргызстана и Казахстана.

Использование КРІ в микрофинансовых организациях Таджикистана.

На май 2020 года в стране функционируют 18 банков, 20 Микро Депозитных Организаций (далее – МДО), 6 Микро Кредитных организаций (далее – МКО) и 29 Микро Заемных Фондов (далее – МЗФ) – итого 73 организаций.



Рисунок 1 – Динамика участников финансового рынка Таджикистана

Примечание: источник [2]

В отрасли происходит тенденция к консолидации участников.

Старые банки закрываются, открываются новые. Однако небольшие микрокредитные фонды, организации сокращаются под воздействием естественной конкуренции со стороны основных игроков и повышения требований (капитала, активности, устойчивости) со стороны регулятора.

Условно банковскую отрасль Таджикистана, принимая во внимание анализ внешних факторов, историю, географию отрасль можно разделить на относительно большие сектора:

- Денежные переводы,
- Микро и малое кредитование физических лиц и предпринимателей
- Расчётно-кассовое обслуживание и конверсионные операции с малыми и корпоративными клиентами
- Розничные операции – банковские карты, дистанционные услуги, сбережения.
- Продукты для пользователей банковских и интернет-карт и создания среды – ПОС терминалы, терминалы самообслуживания, банкоматы, QR-коды, интернет эквайринг, маркетплейс.

Наибольший объем в отрасли занимает сектор денежных переводов (переводы трудовых мигрантов из-за рубежа), так как он влияет на внутренний валовой продукт и доходы населения.

Однако под воздействием пандемии COVID -19 дистанционные услуги и использование банковских карт стало более удобным.

По уровню развитости сети обслуживания и продаж розничных услуг по всему Таджикистану после ОАО «Банк Эсхата», не считая крупный государственный сберегательный банк «Амонатбанк», идут и МДО Имон, Хумо, Арванд и Финка.

Микродепозитные организации успешно привлекают иностранные кредиты и внедряют новые технологии в секторе банковских карт и мобильных дистанционных услуг. Почти у всех МДО инвесторами являются влиятельные иностранные организации [3].

В Таджикистане активно развивается микрофинансовый рынок и этому способствует активизация деятельности определенных микрофинансовых компаний, которые применяют прогрессивную шкалу стимулирования сотрудников компании на основе KPI. Для примера рассмотрим ЗАО МДО «Хумо», которая является одним из лидеров в секторе микрофинансирования Таджикистана.

Для мотивации заместителей директоров филиалов и управляющих центров микрофинансовых организаций разработана своя бонусная система, которая с успехом в компании применяется последние несколько лет. Заместителям директоров филиалов бонус рассчитывается в случае увеличения активного кредитного портфеля по сравнению с предыдущим месяцем (в виде процента от положительного прироста кредитного портфеля).

Вышеприведенные данные свидетельствуют, что для руководителей среднего звена в ЗАО МДО «Хумо»

основным показателем в системе КРІ является прирост кредитного портфеля. При этом действующая шкала выплат бонусов является более прогрессивной, выплаты бонусов увеличиваются пропорционально росту кредитного портфеля, что стимулирует руководителей прилагать больше усилий по достижению целей прироста кредитного портфеля.

С целью эффективного управления филиалами, в компании для директоров филиалов разработаны следующие показатели КРІ: размер кредитного портфеля, выполнение плана выдачи, качество портфеля (PAR30+R).

В результате установления эффективной системы показателей, кредитный портфель компании увеличился на 106% от поставленного плановых показателей (январь-май 2021г.). Количество клиентов по сравнению с предыдущем годом увеличилось на 12000. PAR1 держится в пределах 1,56% по состоянию на конец мая 2021 года. Депозитный портфель выполнен на 106% за период май 2020 г.-май 2021 г.. Доходность портфеля составляет 31% и операционная самоокупаемость компании составляет 109,57% по состоянию на 31 мая 2021 года [4].

Приведенные операционные показатели компании свидетельствует, что применяемая система КРІ положительно влияет на эффективность работы персонала, тем самым позволяет выполнять поставленные перед компанией стратегические планы.

Использование КРІ в микрофинансовых организациях Кыргызстана. Микрофинансовый сектор представлен тремя формами организаций:

1. Микрофинансовые компании (МФК) – коммерческие организации в форме АО с наиболее строгим регулятивным режимом. МФК бывают с правом привлечения депозитов и без такого права. В целом, МФК вправе совершать следующие операции:

- выдача обеспеченных и необеспеченных микрокредитов;

- прием срочных вкладов от физических и юридических лиц на условиях возвратности в целях накопления сбережений клиентов;

- покупка и продажа долговых обязательств (факторинг);

- осуществление розничных банковских услуг по агентскому договору с банком - без открытия счетов клиентам в микрофинансовой компании;

- выдача гарантий в размере, не превышающем в совокупности с микрокредитом (лизингом) норматив максимального размера кредита на одного заемщика.

2. Микрокредитные компании (МКК) – коммерческие организации в любой организационно-правовой форме коммерческих юридических лиц. МКК вправе совершать следующие операции:

- микрокредитование (выдача обеспеченных и необеспеченных микрокредитов) физических и юридических лиц в национальной валюте;

- покупка и продажа долговых обязательств (факторинг) (по дополнительной лицензии);

- розничные банковские услуги по агентскому договору с банком - без открытия счетов клиентам в микрокредитной компании (по дополнительной лицензии);

- покупка и продажа иностранной валюты от своего имени (по дополнительной лицензии).

3. Микрокредитные агентства (МКА) – некоммерческие организации.

МКА вправе совершать следующие операции:

- микрокредитование (выдача обеспеченных и необеспеченных микрокредитов) физических и юридических лиц в национальной валюте.

По данным НБКР, по состоянию на конец июня 2020 года, сектор МФО Кыргызстана состоял из 134 МФО, из них 9 МФК, 87 МКК и 38 МКА и оказывает большое положительное влияние на экономику Кыргызстана за счет финансирования субъектов микро и малого бизнеса.

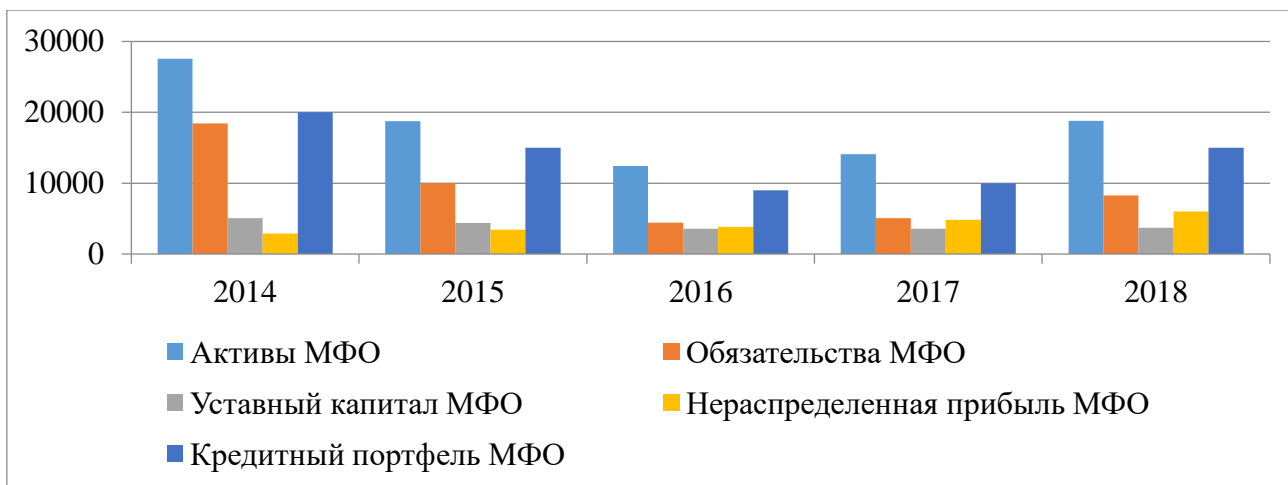


Рисунок 2 – Динамика ключевых разделов баланса МФО Кыргызстана (в тыс. сом)
Примечание: источник [5]

Микрокредитная компания «БайлыкФинанс» - одна из крупных компаний, представленных на микрофинансовом рынке Кыргызстана. Рост кредитного портфеля обусловлен за счет внедрения гибкой системы КРІ.

Бонус сотрудников рассчитывается с использованием индикаторов продуктивности по количеству активных кредитов, объема кредитного портфеля, показателей риска (PAR1, PAR30). Конкретные сетки и пошаговая формула с примером расчетов бонусов отражена во внутренних регламентах компании.

При оценке работы сотрудников используются следующие оценочные показатели:

- продуктивность кредитных экспертов и старших кредитных экспертов по количеству активных кредитов;
- объем кредитного портфеля;
- кредитный портфель в риске 1 день более (PAR1)
- кредитный портфель в риске 30 дней более (PAR30).

Расчет бонуса осуществляется согласно установленной норме выплаты (в суммовом выражении) за объем кредитного портфеля и количество кредитов.

Основной показатель КРІ по кредитным специалистам компании являются показатели прироста активных клиентов и роста кредитного портфеля. Аналогичный показатель КРІ применяются

во многих микрофинансовых компаниях Кыргызстана.

При расчете бонуса для сотрудников используется сетка расчета бонуса с учетом качества кредитного портфеля

Компания дополнительно поощряет сотрудников по поддержанию качества кредитного портфеля. Таким образом, компания старается улучшить свои финансовые показатели и поддерживать соблюдение пруденциальных нормативов в соответствии с требованиями Центрального банка Кыргызстана [6].

Использование КРІ в микрофинансовых организациях Казахстана.

По данным АМФОК (Ассоциации микрофинансовых организаций Казахстана) по состоянию на 1 января 2021 года в реестре Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) зарегистрировано 229 действующих МФО. С начала 2020 года в реестр АРРФР включены 47 МФО, прирост с начала года составил 15%.

Кредитный портфель МФО на 1 января 2021 года по данным Национального Банка РК (НБ РК) составил 418 млрд. тенге, в том числе 347 млрд. тенге или 83% от общей суммы принадлежит членам АМФОК. Портфель увеличился с начала года на 42,6%.

За последние 5 лет размер кредитного портфеля менялся следующим образом (данные на 1 января, в млрд. тенге):

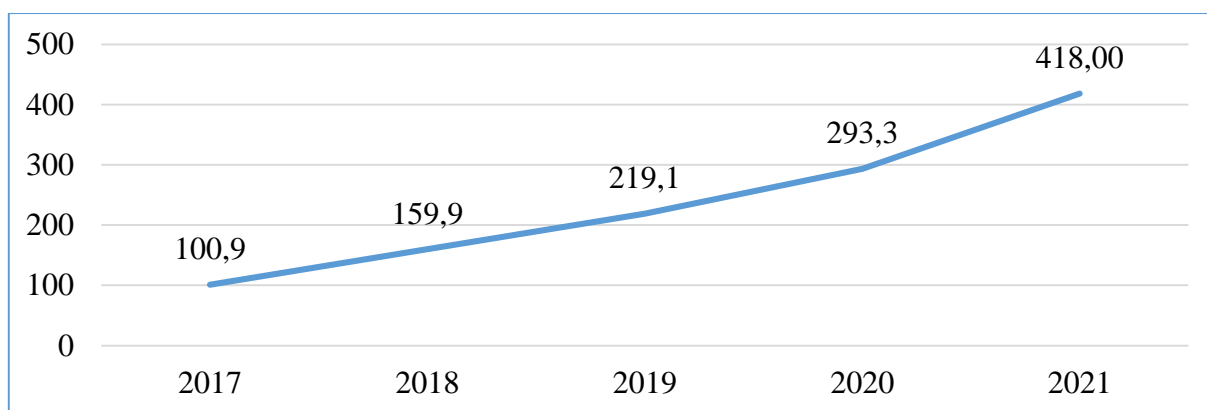


Рисунок 3 – Изменение кредитного портфеля МФО в % за 2017-2021гг.
Примечание: составлено автором на основании источников [7]

На 1 января 2021 года по всем МФО Рентабельность активов (ROA) составила 6,2% Рентабельность собственного капитала (ROE) - 20%.

По состоянию на 01.01.2021 г. изменилась структура 10 крупнейших МФО Казахстана. В числе лидирующих компаний появились новые игроки, такие как MyCar

Finance (автокредиты), TAS FINANCE GROUP (автокредиты), Lending and Finance technologies (онлайн-МФО). Значительно укрепляют свои позиции онлайн МФО, увеличивая свою рыночную долю. В свою очередь традиционные МФО теряют свои позиции, и их рыночная доля снижается.

Таблица 1 - 10 крупнейших МФО Казахстана на 01.01.2021 г.

№ п/п	МФО	Тип МФО	Активы	Микрокредиты за вычетом резервов	Рыночная доля	Собственный капитал
1	КМФ (КМФ)	Традиц.	154 504 219	136 426 201	32,6%	47 693 149
2	Тойота Файнаншл Сервисез Казахстан	Автокредиты	70 148 276	57 069 719	13,7%	10 605 890
3	MyCar Finance	Автокредиты	45 530 920	44 702 925	10,7%	4 564 461
4	ОнлайнКазФинанс	Онлайн	43 175 611	35 628 309	8,5%	3 503 030
5	Арнур Кредит	Традиц.	20 528 421	16 034 792	3,8%	6 389 211
6	TAS FINANCE GROUP	Автокредиты	15 700 657	14 126 146	3,4%	3 511 518
7	Шинхан Финанс	Автокредиты	10 920 466	10 062 023	2,4%	6 425 747
8	Ырыс	Традиц.	9 743 369	8 589 428	2,1%	6 198 650
9	Lending and Finance technologies	Онлайн	8 910 914	5 499 865	1,3%	286 036
10	Азиатский кредитный фонд	Традиц.	8 770 779	7 730 400	1,8%	2 064 211
					80,3%	
	ИТОГО:		519 484 479	418 083 361		163 940 100

Примечание: источник [8]

Темпы прироста кредитного портфеля у онлайн МФО и МФО, специализирующихся на выдаче автокредитов гораздо выше и значительно превышают показатели традиционных МФО. Так, лидер среди всех МФО - компания «КМФ» теряет рыночные позиции: ее рыночная доля с 2017 г. снизилась с 50,8% до 32,6%, а темпы прироста кредитного портфеля замедляются: с 70% в 2017 г. до 3% в 2020 г. В среднем портфель компании рос на 30% в год. «Арнур Кредит» немного потеряла в рыночной доле и вернулась к показателю 2017 г., заняв рыночную долю в 3,8% в 2020 г. Темпы прироста кредитного портфеля также замедляются: за 4 последних года наблюдается снижение с 77% до -2% в 2020 г. В среднем портфель компании рос на 46% в год. В свою очередь темпы прироста кредитного портфеля у онлайн МФО и МФО, выдающих автокредиты, гораздо выше, например, «Тойота Файнаншл Сервисез Казахстан» с 2017 года по 2020 год показала рост в 204%.

Несмотря на снижение экономической активности в большинстве секторов из-за пандемии COVID-19, онлайн МФО демонстрируют стабильный рост своих портфелей.

По итогам 1 квартала 2021 года доля микрофинансового сектора в общей финансовой системе Казахстана составляет 3%. Однако роль МФО в экономике страны очень важна за счет того, что традиционные микрофинансовые организации занимаются финансированием сектора малого и микропредпринимательства, а также сельскохозяйственного сектора.

В связи с недавним принятием существенных изменений в Закон «О микрофинансовой деятельности» значительно расширен рынок оказания микрофинансовых услуг, как по субъектам рынка, так и по расширению их видов предоставляемых услуг. Это дает возможность МФО в дальнейшем выпускать облигации, преобразовываться в акционерное общество.

Основными участниками традиционного микрофинансового рынка, которые предоставляют схожие финансовые

услуги, являются ТОО «МФО «КМФ», которые за последние 3 года увеличили активы на 20%, «Арнур Кредит» на 39 %, ТОО «МФО «Азиатский кредитный Фонд» на 51% [9].

В настоящее время рост микрофинансового рынка страны намного опережают банковский сектор. Активизации микрофинансового сектора страны в основном способствовало факторы за счет высокой мобильности МФО, гибкости к изменениям рынка и эффективного внедрения системы КРІ с учетом запросов конкурентной борьбы. Для того чтобы удержаться на рынке с высокой конкуренцией, необходимо знать сильные и слабые стороны своих конкурентов, применять и внедрять эффективно работающие системы мотивирования сотрудников. Поэтому менеджмент МФО наибольшее внимание уделяют разработке системы КРІ, от которого будет зависеть насколько сможет стать конкурентоспособной и конечный финансовый результат деятельности компании, то есть в целом повысится эффективность деятельности МФО.

Переход от устаревших методик премирования в виде премии в размере оклада или в размере какого-либо процента от начисленных сумм вознаграждений по кредитному портфелю к новым системам с использованием КРІ, связан с необходимостью управления стратегическими целями компаний и нацеленностью на повышение ее эффективности.

Большинство традиционных МФО используют как стандартные КРІ, такие как целевой кредитный портфель, целевой риск портфель, целевая клиентская база, так и дополнительные (специфические) КРІ (в зависимости от функциональных обязанностей того или иного подразделения), такие как уровень создания кадрового резерва (для кадровиков), количество выигранных судебных дел (для юристов), объем возврата проблемного кредита (для проблемного отдела), количество обработанных звонков (для сотрудника кол-центра) и так далее.

Практические подходы к разработке КРІ дают четкое понимание какие типы показателей следует использовать для разумного управления стратегическими целями компании.

На примере Компании «Арнур Кредит» (одна из крупнейших традиционных МФО в Казахстане) рассмотрим методы и процессы увеличения эффективности компании за счет разработки

и внедрения системы КРІ для сотрудников и топ-менеджмента.

Для каждой определенной сферы бизнеса характерны свои определенные показатели, на основе которых проводится оценка эффективности деятельности компании, так называемые ключевые показатели эффективности – КРІ.

Для сферы микрофинансирования обычно берут за основу показатели по четырем группам:

Таблица 2 – КРІ для сферы микрофинансирования

Показатели прибыльности	Показатели управления активами и пассивами	Качество кредитного портфеля	Эффективность и результаты деятельности
ROA	отношение обязательств к капиталу	портфель в риске+ реструктурированные займы	количество займов на кредитного эксперта
ROE	достаточность капитала	средний размер займа в портфеле займов	соотношение кредитных экспертов к общему портфелю
коэффициент стоимости привлеченных средств	ликвидность		расход провизии к среднему портфелю
доходность портфеля (годовая ставка)	ликвидные активы казначейства		операционные расходы к среднему портфелю
			точка безубыточности
Примечание: источник [8]			

Затем на основе данных показателей выводятся целевые индикаторы на прогнозируемый период развития, и делается анализ вышеописанными методами за предыдущие периоды с целью определить тенденции развития, выявить сильные слабые места и сделать выводы, где необходимо углублять и усиливать работу.

Чтобы достичь максимального увеличения эффективности деятельности компании, используются различные системы мотивации персонала.

«Арнур Кредит» имеет 2 уровня системы премирования на основе КРІ:

1 уровень применим для всех сотрудников. В качестве КРІ используются такие метрики как размер кредитного портфеля, кол-во активных клиентов и

качество кредитного портфеля. При этом состав показателей сбалансирован по четырем типам: командные – индивидуальные, количественные – качественные. Начисление бонуса – квартальное с ежемесячной выплатой.

2 уровень применим для всех сотрудников (за исключением топ-менеджмента). Здесь используются принципы премирования сотрудников на основе показателей по итогам года, а также более специализированные КРІ с учетом функционального подхода для каждого отделения, филиала, департамента и компании в целом. Начисление бонуса осуществляется по итогам отчетного периода года с выплатой по итогам года.

Для топ-менеджмента «Арнур Кредит» применяет отдельную методику с использованием таких количественные KPI как ROA, ROE, выполнение годовых планов, финансовые показатели Компании и также качественные (например, внедрение онлайн-приложение для клиентов, переход на электронный документооборот и т.д.), то есть основанные на стратегических целях [10].

Таким образом, система премирования с использованием KPI в микрофинансовых организациях, как в Казахстане, так и в других странах

ориентирована на увеличение кредитного портфеля и клиентской базы, что, в свою очередь, является одним из главных показателей эффективности деятельности компании. При этом по усмотрению МФО учитывается качество портфеля как уменьшающий фактор. Чем выше риск-портфель, тем меньше бонус для кредитного эксперта, вплоть до его отмены. Применение данного KPI зависит от стратегической цели МФО: эксцентричный рост продаж или рост продаж при сохранении качества микрокредитов.

Источники:

1. WIKIPEDIA. Интернет-энциклопедия. [Электронный ресурс] - Режим доступа https://ru.wikipedia.org/wiki/Grameen_Bank, свободный.
2. Официальный сайт Национального Банка Таджикистана. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.nbt.tj, свободный.
3. Официальный сайт Ассоциации микрофинансовых организаций Таджикистана. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.amfot.tj, свободный.
4. Система категории заработной платы и бонуса ЗАО МДО «Хумо» / ЗАО МДО «Хумо». – 2020.
5. Официальный сайт Национального Банка Кыргызской Республики. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.nbkg.kg, свободный.
6. Процедура начисления бонусов для Кредитных Специалистов и Старших Кредитных Специалистов Микрокредитной компании «Байлык Финанс» / Микрокредитной компании «Байлык Финанс». – 2019.
7. Официальный сайт Ассоциации микрофинансовых организаций Казахстана. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.amfok.kz, свободный.
8. Стратегический план «Арнур Кредит» на 2021-2025гг. / ТОО «МФО «Арнур Кредит». – 2021.
9. Официальный сайт Национального Банка РК [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.nationalbank.kz, свободный.
10. Положение о порядке премирования сотрудников «Арнур Кредит» / ТОО «МФО «Арнур Кредит». – 2021.

Мырзагазиева Ж.Ж.
Алматы Менеджмент Университет

Леонтьева И.А.
MPhil. (DBA)
Алматы Менеджмент Университет

Сохатская Н.П.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ

Ключевые слова: закупочная деятельность, предприятие, рынок, продукция, производство, промышленность

Предприятие любой сферы деятельности сталкиваются с необходимостью обеспечения своего производства материальными и прочими ресурсами, что предопределяет потребность в организации закупочной деятельности.

Промышленное производство весьма сложный технологический производственный процесс, нацеленный на превращение материалов, полуфабрикатов, сырья, прочих предметов труда в готовую продукцию, способную в полной мере удовлетворить существующие потребности

целевого рынка. Работа промышленного предприятия невозможна без обеспечения производственного процесса, как совокупности всех орудий труда и трудовых ресурсов, которые необходимы на конкретном предприятии для изготовления той или иной продукции, предоставления услуг или выполнения работ.

Общая системотехническая модель производственного процесса промышленного предприятия приведена на рис. 1.

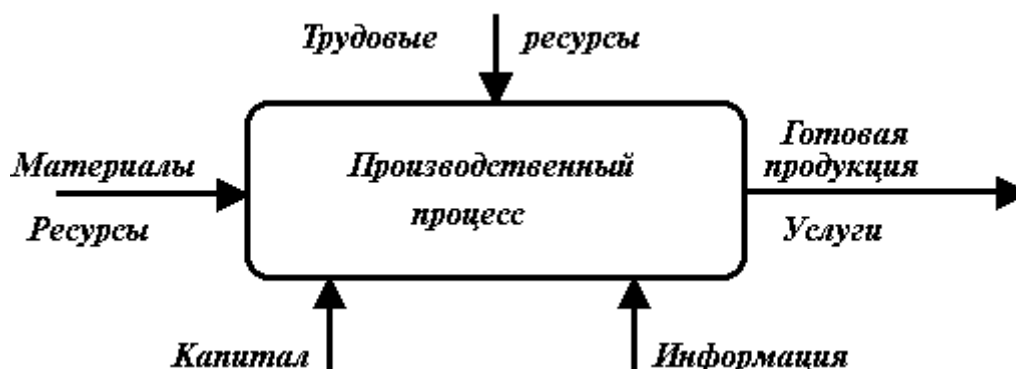


Рисунок – 1 Системотехническая модель производственного процесса

Примечание: составлено автором по [1]

Из рис.1. очевидно, что производственный процесс не может быть реализован без наличия материальных ресурсов. Для того, чтобы это обеспечить необходимо качественно управлять

входящим материальным потоком, т.е. закупочной деятельностью предприятия.

Современная логистика в сфере бизнеса управляет материальными, информационными, финансовыми и прочими потоками на всем протяжении

жизненного цикла товара: от проектирования и производства до сбыта и послепродажного сервиса, то есть логистика интегрирована во все сферы деятельности предприятия.

Реализуемые виды логистики на предприятии образуют целостную

логистическую систему субъекта хозяйствования. Логистическая система – адаптивная система с обратной связью, выполняющая логистические функции, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой рис.2.

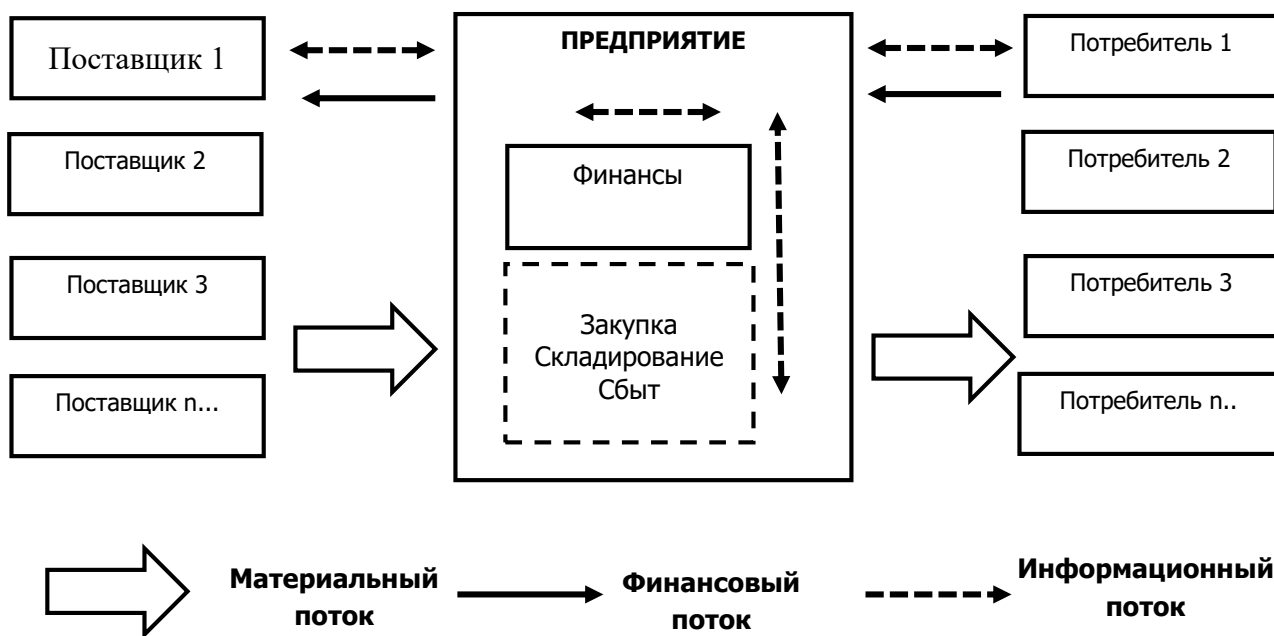


Рисунок – 2 Логистическая система субъекта хозяйствования

Примечание: составлено автором по [2, с.1229-1232]

Важной частью логистической системы, а также преобладающим фактором, который оказывает влияние на степень эффективности использования всего спектра ресурсов, выступает в любом производственном процессе закупочная деятельность необходимых материалов, услуг или работ услуг для постоянно реализуемых процессов собственного производства. [3, 43-44].

Для того, чтобы понять сущность закупочной деятельности, первоначально проанализируем терминологический аспект данной сферы. Так, Аникин Б.А. [4, с.17-21] под термином «закупочная деятельность» понимает снабжение как процесс, который реализуется специальным сформированным подразделением компании или отдельным сотрудником, являющимся важной неотъемлемой частью интегрированной цепи поставок.

Такой процесс, по мнению Аникина Б.А, отвечает за работы в направлении приобретения МТР (материально-технических ресурсов) в заранее спланированном количестве и с определенным качеством, в установленном временном периоде и (желательно) по наименьшей общей стоимости с одновременным сохранением необходимого сервиса. Только в таком случае, в результате качественного налаженного процесса закупочной деятельности и взаимодействия с поставщиками, предприятие добивается конкурентные преимущества, успешно реализует свою корпоративную стратегию.

По мнению Сергеева В.И. [5, с.270-273] «закупочная деятельность» как деятельность направленная на снабжение предприятия всеми необходимыми для производственного процесса ресурсами ориентирована на то, чтобы обеспечивать получение необходимого сырья,

материалов, товаров и услуг (выбираемых по качеству, привлекаемых по количеству) во время и в определённом месте, по наиболее привлекательной для субъекта хозяйствования цене, от самого надёжного поставщика, который способен своевременно отвечать по всем принятым на себя обязательствам, с хорошим сервисом (не только до момента сделки, но и после ее завершения).

Авторы Бауэрсокса Д.Дж и Клосса Д.Дж. [6, с.41-45] полагают, что «закупки» входят в более емкое понятие «снабжение», но при этом, касаются единого действия приобретения необходимых ресурсов (материалов, услуг, работ, пр.).

Использование того или иного термина зависит от сферы его применения, так, в производственной деятельности анализируемый процесс приобретения именуют «закупка», в государственном же секторе - «снабжение». Степанов В.И [7, с.11-12] указывает на схожесть сущности таких понятий как «закупочная

деятельность» и «материально-техническое снабжение». При этом, автором делается акцент на том, что достижение практических результатов у обозначенных терминов совершенно различно. По мнению автора, снабжение собой предусматривает не только покупку ТМЦ, а, к примеру, лизинг или аренду средств производства, толлинг¹ предметов или бартер труда. Закупки же ориентированы на покупку (приобретение) у поставщиков или изготовителей материально-технических ресурсов, работ и услуг.

Линдерс М.Р. [0, с.9-11] считает взаимозаменяемыми синонимами такие термины как «закупки», «снабжение» и «управление поставками», делая особый акцент на интегрированности взаимосвязанных между собой функций по качественному и эффективному обеспечению производственного процесса предприятия всеми необходимыми для ее ритмичности материалами и прочими ресурсами.



Рисунок – 3 Процесс «закупочной деятельности»

Примечание: составлено автором по [9, с. 482-487]

«Закупку» в некоторых научных источниках описывают в качестве разовой сделки, которая направлена на приобретение необходимого сырья и

материалов в определенный момент. Таким образом, можно сказать, что целостного и единого мнения в части определения терминов «поставка»,

¹ Толлинг (от англ. toll «пошлина») — переработка иностранного сырья с последующим вывозом готовой продукции.

«закупка» и «снабжение» на сегодня не существует, и воспринимаются они в практической деятельности в качестве взаимозаменяемых.

При этом, под снабженческим (материальным) менеджментом или

управлением закупками понимают целостный процесс осуществления закупочной деятельности, реализуемый в несколько последовательных этапов: рис.3.

Таблица 1- Формы закупочной деятельности (преимущества и недостатки)

Форма закупки	Плюсы формы закупки	Минусы формы закупки
1. Закупка необходимых материальных ценностей одной большой партией (оптовая закупка)	Простота в оформлении документов, высокие гарантии поставки, получение скидок за большой объем	Существующая потребность в наличии собственных складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.
2. Периодические закупки небольшими партиями	Ускорение оборачиваемости капитала, в результате оплаты товара по мере его поступления. Экономия на процессе складирования и обеспечения хранения, сокращение затрат на документирование поставок, потому что в большинстве случаев оформляется один заказ на всю партию поставок	Высокая вероятность заказа излишнего объема материальных ценностей, необходимость оплаты сразу всей партии товара
3. Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям	Ускорение оборачиваемости капитала, своевременность поставок и снижение затрат на складскую деятельность.	Трудоемкость работ регулярного формирования заказа
4. Получение товара по мере необходимости (точно в срок)	Отсутствие конкретных обязательств по закупке определенного количества, ускорение оборота капитала, уменьшение объема работы по оформлению документов	Трудоемкость работ регулярного формирования заказа
5. Закупка товаров с немедленной сдачей	Товар закупается по мере необходимости и поставляется непосредственно со склада поставщиков	Рост издержек, которые связаны с необходимостью скрупулезного оформления документов при каждом заказе, увеличение количества поставщиков в связи с широким ассортиментом закупаемых товаров
Примечание: составлено автором по [10, с.22-25]		

Приведенные на рис.2. этапы закупочной деятельности, фактически являются ее основными задачами. При этом

основная цель закупочной деятельности субъекта хозяйствования – это надежное и высококачественное обеспечение всеми

необходимые в конкретный момент времени материальными и прочими ресурсами производственных подразделений фирмы, которые необходимы для ритмичного выполнения принятого производственного плана.

Закупочная деятельность предприятия реализуется посредством применения определенной формы осуществления закупок. Основные формы реализации закупочной деятельности, а также их преимущества и недостатки приведены в табл.1.

Предприятия нефтегазового сектора Республики Казахстан, большинство которых по правовому статусу являются квазигосударственными, осуществляют закупку необходимых товаров, работ и услуг следующими способами:

1. Тендер – предоставляет предприятию как заказчику право выдвигать особые требования по качеству и квалификации товаров, работ или услуг. Иначе говоря, продавец (поставщик товара), желающий принять участие в тендере должен иметь набор определенных документов, чтобы продемонстрировать свое соответствие основным критериями заказа и доказать свою квалификацию. Тендер, в свою очередь, делится на следующие виды:

- Открытый тендер
- Закрытый тендер
- Двухэтапный тендер (открытый, закрытый).
- Тендер путем проведения конкурентных переговоров.

По усмотрению Заказчика тендер может быть проведен как с применением торгов на понижение цены, так и без. При этом, Стандартом установлены случаи, когда не допускается проводить тендер с применением торгов на понижение. Решение о допуске поставщика к торгам принимает специальная тендерная комиссия. Торги проводятся в режиме реального времени, при этом, все его участники (поставщики) видят наименьшую цену своих конкурентов и выбор делается в пользу того, кто, предлагает наименьшую стоимость МЦ.

Тендер путем проведения конкурентных переговоров является облегченным видом тендера. Стандартом и Порядком осуществления закупок установлены условия проведения данного способа закупок.

2. Запрос ценовых предложений (ЗЦП) - самый простой способ с технической точки зрения. При выборе данного способа закупки, Заказчику важна только цена МЦ. Поставщик отправляет ценовое предложение без каких-либо сопровождающих данных с указанием предлагаемой стоимости МЦ. Далее по принципу наименьшей стоимости осуществляется выбор поставщика.

3. Через электронный магазин. Закупки через электронный магазин осуществляются в соответствии с Правилами закупок через электронный магазин, утвержденными решением Правления Фонда. Общая сумма однородных видов товаров, приобретаемых через электронный магазин, без учета НДС, предусмотренная планом закупок на соответствующий календарный год, не должна превышать тысячекратного размера месячного расчётного показателя, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

4. Закупки способом из одного источника. К данному способу прибегают в том случае, когда отсутствует конкурентная среда, к примеру, закупается продукт интеллектуальной собственности, либо в связи с чрезвычайной ситуацией необходим срочный закуп ТРУ.

5. Товарные биржи. Закупки товаров через товарные биржи могут осуществляться по решению первого руководителя Заказчика или иного уполномоченного им лица в соответствии с законодательством Республики Казахстан о товарных биржах по Перечню биржевых товаров и минимального размера представляемых партий, которые реализуются через товарные биржи, утвержденному уполномоченным государственным органом Республики Казахстан, в объеме не менее минимального размера партии,

предусмотренного перечнем биржевых товаров.

6. На централизованных торгах электрической энергией. Закупки электрической энергии на централизованных торгах осуществляются по решению первого руководителя Заказчика или иного уполномоченного им лица в соответствии с правилами организации и функционирования централизованных торгов электрической энергией в Республике Казахстан, в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан об электроэнергетике.

7. В рамках внутрихолдинговой кооперации. Закуп товаров, работ, услуг у организаций, входящих в Холдинг и также по Перечню товаров, работ и услуг, закупки которых могут осуществляться в рамках внутрихолдинговой кооперации, утвержденному Правлением Фонда [Ошибка! Источник ссылки не найден., 23].

Таким образом, закупочная деятельность является одним из важнейших процессов обеспечения деятельности современного производственного предприятия. Именно данный процесс обеспечивает эффективное функционирование субъекта хозяйствования, оказывая существенное влияние на его эффективность, конкурентоспособность и устойчивость.

Учитывая тот факт, что деятельность производственного предприятия имеет долговременный характер, то для организации качественной закупочной деятельности требуется поиск и принятие оптимальных и комплексных решений, способных урегулировать и структурировать процесс закупок, обеспечить их эффективность на длительную перспективу. Нахождение и принятие таких решений, в конечном итоге, отражается в принимаемых производственных, логистических и маркетинговых стратегиях производственных предприятий.

Источники:

1. Производственный процесс – основа деятельности предприятия http://infomanagement.ru/lekcija/Proizvodstvennyi_protsess_osnova_dyeyatelnosti_predpriyatiya.
2. Коновалова Т.Е. «О принципах построения логистической системы в сфере дополнительного образования // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-6. – С. 1229-1232.
3. Кузнецова М.Н. Анализ логистического менеджмента закупок / М.Н. Кузнецова [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 43. С. 43-52.
4. Аникин Б.А. Логистика / под ред. Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2016 – 408 с.
5. Сергеев В.И. Управление качеством логистического сервиса / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2008. - №5. – С. 270-273.
6. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 640с.
7. Степанов В.И. Материально-техническое снабжение / В.И. Степанов. - М.: Академия, 2017. - 192с.
8. Линдерс Р. Майкл. Управление закупками и поставками: учебник /М.Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А.Е. Флинн, Г. Фирон. [Текст] М.: Юнити-Дана, 2017. -752 с.
9. Маркарян С.А. Особенности координации на производственном предприятии / С.А. Маркарян // Логистика – Евразийский мост. Материалы 10-й Междунар.науч.-практ. конф. - 2015. – С. 482 – 487.
10. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики: учебное пособие / Н. К. Моисеева. - Москва: Инфра-М, 2017. – 527 с.
11. Стандарт управления закупочной деятельностью акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и организаций пятьдесят и более процентов

голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности или доверительного управления № 31/19 от «9» сентября 2019 года – 148 с.

12.Порядок осуществления закупок акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и организациями пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности или доверительного управления № 161 от «3» июля 2019 года – 19 с.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: инвестиционный проект, нефтегазовая отрасль, управление проектом.

Инвестирование является главным механизмом перехода экономики Республики Казахстан на рынок и базой использования других механизмов и форм, таких как деньги, финансы, прибыль, цена. Здесь описываются многие виды имущественных и интеллектуальных ценностей, которые при использовании инвестиций позволяют получить какой-либо полезный результат или получить определенную сумму прибыли. [1]

Изучая инвестиционный процесс, можно предложить стратегию, состоящую из следующего цикла действий, в котором собраны все услуги, направленные на получение максимальной эффективности от сущности управления, достижение максимального роста в социально-экономической системе:

- 1) анализ текущего состояния инвестиционного процесса анализ инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности, анализ удовлетворения потребностей социально-экономической системы в инвестициях;
- 2) определение необходимого объема инвестиций и показателей инвестиционной привлекательности;
- 3) Разработка, выбор и осуществление мер, позволяющих системе обрести состояние необходимой инвестиционной привлекательности;
- 4) изменение притока инвестиций в социально-экономической системе, связанное с изменением инвестиционной привлекательности;
- 5) Изменение параметров социально-экономической системы за счет инвестирования.

Стабильная реализация циклов обуславливает постоянное совершенствование системы управления

инвестиционным процессом и повышение эффективности функционирования социально-экономической системы.

В целом развитие инвестиционного процесса невозможно без применения управления, соответствующего современному этапу экономического развития. Поэтому основной задачей субъектов управления инвестиционными процессами является организация эффективного управления, позволяющего достичь конечной цели инвестиционного процесса в социально-экономической системе. [2]

Управление привлечением и эффективным использованием инвестиций- процесс разработки, принятия и реализации решений в области инвестиционной деятельности предприятия. Эта тенденция должна быть организована с соблюдением следующих принципов: принцип целевого инвестирования, принцип доходности и рентабельности инвестиций, принцип сбалансированности с максимально возможным уменьшением высокой рискованности, принцип системности привлечения инвестиций.

Приток иностранных инвестиций в любое государство, а также их эффективность определяются наличием благоприятной инвестиционной среды. Поступление прямых и портфельных инвестиций будет зависеть от ускорения процесса приватизации, развития рынка ценных бумаг, а также совершенствования законодательства в целом, регулирования прямых и портфельных иностранных инвестиций на правовой основе. [3]

Казахстан, объявляя необходимость привлечения иностранного капитала одной из приоритетных стратегических задач, постепенно осуществляет необходимые

мероприятия по созданию цивилизованной законодательной базы для вхождения в мировое хозяйство и перехода к открытой экономике.

В рамках таких мер приняты законы Республики Казахстан “Об иностранных инвестициях” и “о государственной поддержке иностранных инвестиций”, указы “Об утверждении перечня приоритетных отраслей экономики Республики Казахстан для привлечения прямых и иностранных инвестиций” и “Об утверждении Положения о системе льгот и особых преимуществ и порядке их предоставления при заключении контрактов с инвесторами”. [8]

Динамика притока иностранных инвестиций в страну неуклонно растет: если в 2005 году было привлечено около 6,4 миллиарда долларов США, то в 2009 году его объем увеличился на 2,7 процента и достиг 17,5 миллиарда долларов. В 2010 году объем инвестиций в экономику страны составил 21,1 млрд. долл. США. [11]

Казахстан занимает второе место среди стран СНГ по уровню участия в инвестиционной деятельности. На сегодняшний день по среднелюдному показателю Казахстан стал беспрецедентным лидером среди стран СНГ.

Для дальнейшего развития процесса привлечения иностранных инвестиций в экономику требуется реализация ряда мер государственной поддержки и регулирования инвестиционной сферы: мониторинг инвестиционного климата, инвестиционного потенциала и активности участников инвестиционной деятельности, разработка республиканских и региональных программ комплексной поддержки стимулирования и регулирования инвестиционной деятельности, выработка мер, обеспечивающих безопасность инвестиций, совершенствование нормативно-правового регулирования и инвестиционной инфраструктуры. Государственные меры стимулирования инвестиционных процессов формируются из стимулирующих мер местных и высших органов власти. Степень их взаимного

влияния определяет эффективность государственной инвестиционной политики.

Проблемы инвестиционной сферы экономики в значительной степени связаны с ослаблением системы государственного управления и снижением экономической роли государства в развитии страны в условиях преимущественно несформированных рыночных механизмов. Отсутствие эффективного рыночного механизма управления внутренними и внешними денежными потоками для обеспечения роста реального сектора, в том числе нефтедобывающей отрасли, в настоящее время требует усиления государственного регулирования инвестиционной деятельности.

Предпринимаемые в целом по республике меры по созданию благоприятных условий для инвесторов позволили привлечь в экономику страны большую долю иностранных инвестиций. На сегодняшний день более 40 стран добавляют свои финансовые ресурсы. [5,6]

В настоящее время в нефтегазовой отрасли страны действуют более 30 совместных предприятий с государственной долей участия. Большая часть совместных предприятий занимается добычей нефти, газа и конденсата в Мангистауской, Актюбинской, Атырауской, Западно-Казахстанской и Кызылординской областях. В течение 5-7 лет иностранным инвесторам было передано на разработку более 50 месторождений нефти, газа и конденсата, а 25 месторождений приведены в готовность к проведению международных тендеров. [7]

Такой дисбаланс между объемом добычи и объемом потребления усиливает лидерство стран-экспортеров нефти на мировом энергетическом рынке. Поэтому в ближайшие 30 лет наша отечественная нефтегазовая промышленность должна стать приоритетной отраслью, определяющей развитие национальной экономики. [10]

Добыча нефти и газа остается одним из успешных направлений промышленности Казахстана. В Казахстане

найден более 180 месторождений, из которых только 60 разрабатываются. Потенциальные возможности нефтегазовой отрасли Казахстана очень велики. По прогнозным оценкам добыча нефти в республике по потенциальным ресурсам к 2015 году составит 120-150 млн тонн.

Нынешний уровень добычи нефти удовлетворяет потребности минимального внутреннего рынка Казахстана. Вместе с тем география внутреннего рынка Казахстана, особенно удаленность основных регионов в потреблении нефтепродуктов, создает проблемы в самокупаемости экономики с нефтяной отраслью.

Инвестиционная политика государства имеет большое значение в улучшении инвестиционного климата в стране и совершенствовании государственного регулирования инвестиционной деятельности. [9]

Необходимо сформировать благоприятные условия для привлечения ПИИ по первому направлению инвестиционной политики - нефтедобывающей отрасли. То есть здесь, во-первых, развитие инфраструктуры в нефтедобывающей отрасли; во-вторых, создание государственного гарантийного фонда; в-третьих, совершенствование нормативно-правовой базы; в-четвертых, стимулирование прямых иностранных инвесторов.

Второе направление совершенствования следующих путей государственного регулирования инвестиционной деятельности в нефтедобывающей отрасли:

- государственная финансовая поддержка;
- предоставление инвестиционных налоговых преференций;
- освобождение иностранных инвесторов от уплаты таможенно-ИС;
- необходимо предоставить государственные натурные гранты.

При правильной реализации данных направлений возможно формирование эффективной службы управления инвестициями в нефтедобывающую отрасль для создания конкурентоспособного производства.

Для комплексного решения вопросов современного инвестиционного процесса и инвестиционной политики, в Казахстане необходимо подготовить приоритетные задачи и принципы государственной инвестиционной политики, направленные на повышение конкурентоспособности экономики страны и повышение уровня благосостояния всех граждан. Также в целях ослабления приоритета иностранных компаний в ключевых и стратегических отраслях национальной экономики следует исходить из роста иностранных инвестиций до необходимого уровня, стимулирования внутренних инвесторов и усиления роли отечественных инвестиций и национального капитала. [8]

1. процесс привлечения в экономику как казахстанских, так и иностранных инвестиций требует для своего дальнейшего развития осуществления ряда мер государственной поддержки и регулирования сферы инвестиционного управления. Государственные меры стимулирования инвестиционных процессов формируются из стимулирующих мер местных и высших органов власти. Степень их взаимного влияния определяет эффективность государственной инвестиционной политики.

2. усиление роли государства в сфере инвестиционного управления будет направлено на стимулирование частных инвестиций и повышение эффективности периодической политики и конкретных действий Узак государства с сохранением рыночной свободы.

3. в целом возможности обеспечения эффективной динамики экономического развития во многом ограничены из-за малого количества внутренних фондов и низкой финансовой отдачи, вложенной в конкретную отрасль экономики. С учетом дефицита ресурсов и несформированности рыночных механизмов по инвестированию государственная политика в области управления инвестиционной деятельностью должна опираться на принципы повышения уровня управляемости инвестиционного процесса

путем выбора приоритетных направлений и «точного инвестирования» и усиления обоснованности, непрерывности и комплексности планируемых мероприятий.

4. анализируя общий инвестиционный климат в Казахстане, необходимо формирование правовой основы, обеспечивающей защиту прав инвесторов, создание информационно-консультационных центров в регионах обслуживания потенциальных инвесторов, развитие отраслей индустриально-инновационного сектора в рамках мер по популяризации инвестиционных возможностей, совершенствование экономических, организационно-правовых, методических и социальных мер государственного стимулирования инвестиций и гарантий, направленных на защиту интересов иностранных инвесторов.

5. исследование проблем функционирования рынка нефти и нефтепродуктов показало необходимость

формирования подхода к совершенствованию механизма функционирования рынка, его целесообразность. По нашему мнению, государство может и должно использовать рычаги регулирования своего рынка. С одной стороны, государство должно установить четкий и четкий «игровой порядок». С другой стороны, вмешательство государства в управление стратегическими отраслями экономики для этого необходимо совершенствовать процесс управления нефтяным рынком.

Таким образом, исследование показывает, что в условиях интеграции казахстанского рынка в мировой рынок эффективность развития нефтегазового сектора может быть обеспечена, прежде всего, только казахстанской стороной. Первый аспект обусловлен тем, каким будет система восприятия капитала, правовой режим и их соответствие национальным интересам страны.

Источники:

1. Совершенствование деятельности транснациональных компаний в активизации инвестиционной деятельности в Республике Казахстан. // Вестник МКТУ. - №3. - 2008г.
2. Мухтаров А. К. природные условия, связанные с нефтью и нефтепродуктами // Нефть и газ (Казахстан). - 2006г.
3. Махин В. На пути к Евразийскому союзу // Казахстанская правда-2003.-14 мая.- С.6-8;
4. Чердабаев М. Т. Основные этапы становления и развития нефтегазовой промышленности Казахстана // Нефть и газ (Казахстан). - 2006г.
5. основные механизмы реализации государственной политики в области иностранного инвестирования.// Вестник МКТУ им. Х. А. Ясави . - 2008г.
6. Яковлев А. В. // Нефть и газ (Казахстан). - 2008г.
7. Н. А. Назарбаев на перевале XXI века. Глава 2. А., 1996 г.
8. Послание Президента РК народу Казахстана» Казахстан-2030 " А. 2009г.
9. Н. А. Назарбаев десять лет. Издательство "Атамур".2008 г.
10. Н. А. Назарбаев на рубеже веков. Издательство "Атамур". 2009г.
11. К.Токаев. Внешняя политика Казахстана в условиях глобализации. А., 2009 г.
12. Глобальная экономика и Казахстан. // Суверенный Казахстан. №151, 2009

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ

Ключевые слова: привлечение финансовых ресурсов, источники финансирования, выпуск корпоративных облигаций

1. Введение

Существуют экономические преимущества для компаний при финансировании посредством выпуска корпоративных облигаций (КО). Цель исследования – проанализировать возможности, преимущества и проблематику привлечения компаниями финансовых ресурсов путем выпуска КО.

Внутренние источники финансирования составляют основную часть финансирования деловой активности, и их доля варьируется в пределах от 50 до 70%. Хотя в некоторых случаях доля внешнего финансирования может значительно увеличиваться, но обычно, она меньше по сравнению с внутренними финансовыми ресурсами [1].

Внешние источники в данном исследовании разделены на два основных типа: долговое финансирование и долевое финансирование. Крупные корпорации часто избегают использования других методов для финансирования и удовлетворения долгосрочных потребностей, выпуская облигации в качестве долгосрочных долговых ценных бумаг. Облигации - это займы, которые эмитенты получают от инвесторов через долговые ценные бумаги. Корпорации могут использовать эти инструменты, чтобы расширить на предприятия или для других нужд [2].

В исследовании сначала рассматриваются источники финансирования, виды финансовых ресурсов, внутренних и внешних ресурсов на финансирование, бизнес - финансирование за счет на выдачу из облигаций, преимуществ для бизнеса, ограничений на использование

корпоративных облигаций для финансирования бизнеса, эмпирический анализ ситуации в Казахстане, выводы и рекомендации.

В конце статьи даются выводы и предложения. Объясняется текущее состояние финансирования бизнеса, проблемы на рынке капитала и необходимость улучшений с точки зрения потенциальных эмитентов в лице частных компаний РК.

2. Значение и виды финансовых источников

Одной из ключевых задач финансового менеджмента организации является обеспечение финансирования ее деятельности. Если финансирование неэффективно, это может повлиять на ее операционную деятельность и уровень прибыли от ее операций. Основными целями эффективной и действенной финансовой политики являются обеспечение: достаточности финансовых средств; срочности финансирования; доступности финансирования. Структура капитала компании, как правило, состоит из собственного капитала и заемного капитала. С точки зрения потребности бизнеса в капитале возникают задачи касающиеся структуры капитала, максимизируйте стоимость бизнеса, выбора методов финансирования потребностей в оборотном капитале и пропорций заемных средств и собственного капитала [3].

Чтобы разработать эффективную финансовую политику, компания должно быть проинформирована о возможных источниках финансирования [4]. Средства могут привлекаться из разных финансовых источников и с помощью различных

инструментов. Финансовая политика компании описывает комбинацию финансовых инструментов, используемых для финансирования деятельности этой компании. Источники финансирования деловой активности можно разделить на две основные [5]: внутренние источники и внешние ресурсы.

В мире немногие крупные предприятия работают без использования как долгового, так и долевого финансирования. Собственный капитал состоит из долгосрочных средств, предоставленных владельцами бизнеса. В отличие от заемных средств, которые должны быть оплаченными в определенный срок в будущем, собственные средства находятся в бизнесе компании неопределенный период времени. Долговой капитал включает все долгосрочные ссуды и заемные средства. Стоимость долга ниже, чем стоимость других форм финансирования. Это потому, что кредиторы сталкиваются с меньшим риском, чем долгосрочные вкладчики [5].

3. Внутренние источники финансирования

Компании, как правило, располагают собственным капиталом, сохраняя полученную прибыль. Эти средства представляют собой положительную разницу между расходами организации (операционные издержки, процентные платежи, налоговые платежи, выплаты дивидендов или обновление основных фондов), и доходами, которые она генерирует.

Еще один источник внутреннего финансирования, о котором часто забывают, - это экономия за счет более эффективного управления оборотным капиталом. Этот капитал растворяется в краткосрочных активах и обязательствах. Эффективное управление обязательствами перед поставщиками, товарными запасами и денежными резервами может уменьшить овердрафт по банковскому счету и процентную нагрузку, а также увеличить денежные резервы. И еще один источник внутреннего финансирования - амортизационные средства основных фондов.

Компании предпочитают использовать нераспределенную прибыль в качестве источников финансирования инвестиционных проектов, поскольку они выглядят как недорогие ресурсы, но размер нераспределенной прибыли, как правило, ограничен. Однако эти ресурсы можно использовать в зависимости от финансового положения бизнеса и его предыдущих финансовых показателей. Таким образом, если бизнес накопил резервы и не распределял всю прибыль, он может использовать внутренние ресурсы для финансирования своих нужд [6].

4. Внешние источники финансирования

Существуют разнообразные формы внешних источников финансирования, которые могут быть разделены на два основных типа:

1. Финансирование за счет долга (долговое финансирование).
2. Финансирование за счет собственного капитала (залоговое финансирование).

Внешнее финансирование также можно классифицировать по срокам погашения средств (краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное финансирование) и институциональному аспекту (предоставление средств через финансовые рынки или через финансовых посредников). Краткосрочное финансирование производится за счет краткосрочных долговых ценных бумаг (со сроком погашения менее одного года), среднесрочное финансирование делается за счет кредитов или долговых ценных бумаг со сроком погашения до 5 лет, и долгосрочное финансирование осуществляется через долгосрочные кредиты и выпуск долговых ценных бумаг (со сроком погашения более 5 лет).

Облигационное финансирование существенно отличается от выпуска новых акций частными компаниями (эти отличия не относятся к процедурному аспекту). Обычно при финансировании за счет займов бизнес вынужден выплачивать проценты (периодически), в то время как при финансировании посредством выпуска акций, бизнес вынужден выплачивать

дивиденды при соблюдении определенных условий. Если сумма долга в бизнесе растет и бизнес не может удовлетворить обязательства, взятые на себя, то существует процедура банкротства. При другом подходе компания предпочитает выпускать облигации вместо акций только тогда, когда внутренние финансовые ресурсы недостаточны. Под внутренними ресурсами понимается нераспределенная прибыль, которая может быть направлена на удовлетворение потребности бизнеса в капитале, когда и этого становится недостаточным, бизнес может обратиться внешним финансовым источникам [7].

5. Финансирование бизнеса посредством выпуска КО

Крупные корпорации часто избегают использования других методов для финансирования и удовлетворения долгосрочных потребностей, выпуская облигации в качестве долгосрочных долговых ценных бумаг. Облигации - это ссуды, которые эмитенты получают от инвесторов через долговые ценные бумаги. Корпорации могут использовать эти инструменты для расширения своего бизнеса или для других нужд. В странах, где функционирует рынок облигаций, можно получить ряд преимуществ [8]:

- Диверсификация финансирования источников корпораций, что делает ее менее уязвимой к кризису банковского кредитования;

- Повышенный выбор и гибкость этого метода финансирования, что увеличивает потенциал для предоставления корпоративных средств;

- Укрепление балансов пенсионных фондов и страховых компаний путем обеспечения институциональных инвесторов инструментами, которые удовлетворяют спрос на активы с фиксированным доходом с длительным сроком погашения, более высокой доходностью, чем государственные облигации, и меньшим риском, чем вложения в акции.

Облигации считаются инвестициями, которые гарантируют периодические фиксированные выплаты процентов и выплату основной суммы в

срок погашения. Периодический и фиксированные выплаты процентов являются основным критерием различия в отношении ценных бумаг, которые гарантируют переменный доход (например, как акция). Выпуск КО является методом, который используется по компаниям, чтобы удовлетворить свои капитальные потребности, как это легко рассчитать затраты по займам в течение фиксированного периода времени.

Расчет затрат предсказуем, поскольку облигации представляют собой ценные бумаги, которые гарантируют фиксированный доход (сюда не входят облигации с переменной процентной ставкой) и гарантируют их держателям фиксированные проценты в определенные периоды времени и погашение номинальной стоимости в срок погашения (за исключением облигаций, которые могут быть погашены до наступления срока погашения). В этом аспекте, КО дают инвесторам в безопасный доход.

Крупные компании (публичные), котирующиеся на регулируемых рынках, могут легко использовать выпуск долговых ценных бумаг. Все способы заимствования продиктованы тем фактом, что условия заимствования определяются кредитором [3]. Эта ситуация вынуждает бизнес смотреть на альтернативные методы для финансирования, которые являются более гибкими и удобными. Однако компании не могут удовлетворить свои собственные потребности в капитале, если нет инвесторов, желающих купить выпущенные ценные бумаги.

Компания может выбрать выдачу долговых ценных бумаг как способ финансирования своих потребностей, выбирая тип долговых ценных бумаг. Этот фактор делает КО более предпочтительными ценными бумагами по сравнению с акциями, для которых нет определенной суммы годового дохода, которая гарантировала бы их акционерам, или в худшем случае может вообще не приносить доход. Это альтернативный метод финансирования предприятий и удовлетворения их потребностей в ликвидности. Таким образом, структура

капитала и финансирования должна быть определена в зависимости от множества факторов, таких, как: размер компании, доступ компании к финансовым рынкам, состояние ее внутренних активов и др.

6. Преимущества для бизнеса при финансировании за счет выпуска КО

Компания должна сделать стратегический выбор путем анализа преимуществ и недостатков каждого способа финансирования. Существуют следующие преимущества при финансировании за счет выпуска корпоративных облигаций (КО):

1. Стоимость заемных средств (размер процентов доходности) определяется и не изменяется до окончания срока их погашения. Держатели КО не участвуют в распределении прибыли бизнеса.

2. Ожидаемый процент доходности ниже, чем у обыкновенных или привилегированных акций.

3. Акционеры не теряют контроля над бизнесом, если компания использует долговое финансирование. Выплата процентов по долгу вычитается в налоговых целях.

4. Так как контракты по КО содержат условия обслуживания долга до начала погашения, то это помогает создать более гибкие финансовые условия для бизнеса.

Также существуют и свои минусы финансирования за счет выпуска КО:

1. Долг имеет в фиксированную стоимость, которая должна быть оплачена, даже когда компания несет убытки. Это может привести к невыплате процентов, что, в свою очередь, усиливает опасения кредиторов, которые могут потребовать возврата основной суммы. Такая ситуация может привести к банкротству бизнеса.

2. Более высокий процент капитализации доли прибыли. Таким образом, даже если финансовые рычаги выгодно увеличивает прибыль на одну акцию, более высокий уровень капитализации может влиять на снижение стоимости обычных акций компании.

3. Срок погашения долга обычно определяется более точно. По этой

причине финансовый менеджер должен принять меры по его погашению. Одна из известных мер – в виде создания амортизационного фонда.

4. Поскольку долгосрочная задолженность является долгосрочным обязательством, она сопряжена с высоким риском. Прогнозы и планы, по которым был выпущен долг, могут измениться. Например, если цена и уровень прибыли слишком сильно снижаются, решение о взятии слишком большого долгового обязательства может считаться неправильной финансовой политикой.

5. В договорных отношениях условия контракта по КО могут быть более жесткими, чем условия краткосрочной ссуды.

Таким образом, учитывая приведенные факторы и характеристики, корпоративные облигации считаются инвестициями, которые гарантируют периодические фиксированные выплаты и выплату основной суммы в дату погашения. Периодические и фиксированные выплаты процентов являются основным отличительным критерием по отношению к ценным бумагам, которые гарантируют переменный доход (например, акции).

Инвесторы, инвестирующие в КО, исключены из процесса принятия решений и управления политикой компании. Они выступают в роли кредитора, который в определенные моменты предоставляет компании капитал для удовлетворения ее потребностей, но не влияет на политическую жизнь компании. Однако их положение гарантировано (юридически), поскольку держатели облигаций получают фиксированный доход (ежегодно или с периодичностью, согласованной в рамках кредитной программы), несмотря на прибыль от компании. Также, в процессе ликвидации, держатели облигаций, как правило, являются первой очередью среди кредиторов бизнеса.

7. Корпоративные облигации в Казахстане: ситуация и проблемы Общая ситуация

Рынок облигаций получил наибольшее развитие в Казахстане в силу

институциональных факторов. 261 выпуск корпоративных облигаций (КО) включен в официальный список KASE. 458 выпусков - общее количество зарегистрированных выпусков облигаций в госреестре ценных бумаг (ЦБ) [9]. Большой потенциал, связанный с привлечением портфельных инвестиций за счет выпуска облигаций на фондовом рынке открывают наличие таких факторов, как: кредитные рейтинги большинства крупных эмитентов; высокая доходность, варьирующаяся в 2020 г. в пределах 11%-14%. Другими двумя факторами, повышающими для потенциальных эмитентов степень привлекательности и ликвидности корпоративных облигаций являются: упрощенные требования к регистрации проспектов облигационных выпусков; эффективный процесс регистрации и, собственно эмиссии данных ЦБ.

За 2016–2020 гг. 1,6 трлн. тенге составил усредненный объем рынка КО на KASE, при этом порядка 77% на первичном рынке [9]. Наиболее значимые факторы, повлиявшие на динамику данного процесса, это:

- рост интереса к среднесрочным инструментам локальных эмитентов имеющих высокие кредитные рейтинги со стороны крупнейших институциональных инвесторов РК;
- процесс рефинансирования и реструктуризации валютных кредитов со стороны банков для агрохолдингов;
- процесс дедолларизации финансовой системы РК;
- очистка от проблемных займов портфелей БВУ.

2,7 трлн. тенге составил в 2019 году совокупный объем торгов КО составил, из них на первичном рынке - 70,4% и 29,6% на вторичном [9], что за период 2016-2020 гг. явилось максимальным показателем для рынка КО в Казахстане.

По итогам 2020 г. наиболее широко на казахстанском рынке КО представлены финансово-банковский сектор (59,4%), энергетические компании (22,3%), промышленные предприятия (11,3%), наименее представлен сегмент неосновных потребительских товаров (5,4%) [10]. В

виду недостаточного количества инвесторов, предпочитающих национальную валюту, для многих компаний, размещение тенговых КО оказалось невозможным в 2020 году [9, 10].

В виду аффилированности с государством и наличия рейтингов ГЦБ и ЦБ квазигосударственных компаний всегда находятся в корзине KASE. Спрос со стороны институциональных инвесторов на данные бумаги высокий т.к. дает им возможность фондироваться на условиях 9% и даже еще ниже. В итоге структура фондирования БВУ на 1,8 трлн. тг (6,4%) состоит из КО [9].

Проблематика

В сравнении с частными компаниями, госкомпаниями и квазигосударственный сектор привлекают денежные ресурсы на более выгодных условиях в виду того, что государство предоставляет для них поддержку и определенные гарантии, а также т.к. имеют более высокие рейтинги. В последующем они перенаправляют привлеченные средства в БВУ, где кредитуются предприятия МСБ не имеющие возможности выхода на рынок ЦБ в виду высоких листинговых требований.

Привлечение капитала на рынке нецелесообразно в виду финансирования малого и среднего бизнеса по госпрограммам, где ставки ниже рыночных. Таким образом, госпрограммы поддержки бизнеса являются фактором создания в экономике Казахстана большого объема ликвидности имеющим нерыночные процентные ставки, из-за чего реальный сектор не мотивирован выходить на биржу.

Ожидаемые бизнесом ставки не соответствуют стоимости денег в экономике в виду повышенных кредитных рисков и нерыночного финансирования. На основании отраслевого конъюнктурного обзора по отраслям экономики [11] ставка кредитования для предприятий секторов:

- транспорт по факту - 11,9% (ожидаемая 6,2%);

- торговля по факту - 11,9% (ожидаемая 6,2);
- горнодобывающая промышленность по факту - 12,4% (ожидаемая 3,7%);
- обрабатывающая промышленность по факту - 10,4% (ожидаемая 5,4%);
- строительство по факту – 10,4% (ожидаемая 5,4%).

Как правило, уровень ставок долговых инструментов выше.

Не развитость в РК культуры инвестирования и размещения также обуславливает малое количество частных компаний на рынке КО. Акционеры и собственники большинства частных казахстанских компаний не готовы к требуемому уровню прозрачности (проведение ежегодного аудита, ежеквартального раскрытия финотчетности, и т.д.) для листинга.

Чаще всего выпуск КО производится без обеспечения, в отличие от требований банков в ликвидном залоге. Наличие кредитного рейтинга (в идеале - от международного рейтингового агентства), обоснованного бизнес-плана, финансовой и операционной истории, а также системный и высоко организованный бизнес - это минимальные требования для привлечения внимания потенциальных инвесторов со стороны частного эмитента.

Высокий уровень ставок на рынке также является важным барьером для размещения КО частных эмитентов. В зависимости от размера бизнеса и кредитного рейтинга представители корпоративного сектора редко могут получить размер ставки меньше, чем 13–14% годовых, при том, что госкомпаниям и квазигосударственный сектор получают финансирование под 11–12% годовых.

ЕНПФ является крупнейшим участником на рынке ЦБ следует консервативной инвесстратегии, неохотно инвестируя в КО эмитированные частными компаниями. Соответственно портфель ЕНПФ слабо представлен КО компаний реального сектора экономики РК, это доля всего в 0,21% (27,33 млрд. тг.) по состоянию на 01.06.2021 г. [12]. Банки и

страховые компании являются одними из наиболее желанных институциональных инвесторов в виду наличия высокой квалификации. Частные компании-эмитенты сталкиваются с большими сложностями их привлечения, т.к. БВУ, снижая свои риски, традиционно производят размещение практически всего объема свободной ликвидности исключительно в государственных ЦБ с доходностью порядка 10% годовых.

Что касается страховых компаний, то они жестко ограничены пруденциальными нормативами Национального банка РК. Бумаги, имеющие низкий рейтинг (ниже, чем «ВВ-») не проходят по показателю «коэффициент взвешивания».

8. Выводы

На основании результатов исследований выявлено, что большинство казахстанских предприятия финансируется в основном благодаря банковским кредитам из-за недостатка собственного капитала. Важно отметить, что подавляющее большинство предприятий ощущают потребность в новых источниках финансирования. В то время как с точки зрения рынка капитала большинство предприятий фактически не знакомы, как такой рынок работает на практике. Широкому использованию альтернативных методов финансирования для частных компаний в Казахстане препятствует наличие множества факторов.

Согласно исследованию, основным источником финансирования бизнеса остается банковская система, которая сумела завоевать доверие лиц и предприятий, при развитии с нуля. Кредитование коммерческих банков продолжает оставаться одним из основных источников потребительского финансирования и инвестиций. Структура общего объема кредитов продолжает доминировать по кредитам предприятиям, доля которых в 2020 году было 67%. Большая часть кредитов состоит из кредитов для сектора услуг. В целом бизнес больше ориентирован на долгосрочные кредиты.

1. В приведенном исследовании обсуждаются экономические преимущества для частных компаний при финансировании за счет выпуска КО. Выпуск облигаций является экономически целесообразным и юридически безопасным движением для обеих сторон: эмитента и покупателя.

2. Компании могут привлекать средства из большего количества финансовых ресурсов и с помощью различных инструментов. Финансовые ресурсы сразу же требуют определенного оттока из предприятия, чтобы компенсировать само финансирование.

3. Существует множество внешних источников финансирования, которые можно разделить на два основных типа: финансирование за счет заемных средств и финансирование за счет собственного капитала. Лишь очень немногие компании работают без использования обоих источников.

4. Выпуск долговых ценных бумаг обходится дешевле, чем получение кредита. Что касается банковских займов, выпуск облигаций может быть предпочтительным, поскольку он снижает затраты на финансирование для заемщиков.

5. Компания должна сделать стратегический выбор, анализируя преимущества и недостатки каждого способа финансирования потребностей в оборотном капитале. С точки зрения компании, долгосрочный долг имеет как ряд преимуществ, так и недостатков.

6. КО рассматриваются как инвестиции, которые юридически гарантируют периодические фиксированные платежи и выплаты на определенную дату.

7. Использование альтернативных методов финансирования, в частности, с использованием такого инструмента как КО в Казахстане препятствует многим факторам, в т.ч.: финансирование малого и среднего бизнеса по госпрограммам, где ставки ниже рыночных; не развитости в РК культуры инвестирования и неготовности

акционеров и собственников бизнеса к требуемому уровню прозрачности для листинга; не соответствия минимальным требованиям для листинга со стороны частного эмитента; высокого уровня ставок на рынке; отсутствия интереса и завышенные требования со стороны ключевых и наиболее привлекательных инвесторов рынка КО в РК (ЕНПФ, БВУ, страховые компании).

9. Рекомендации

1. Выпуск КО является экономически целесообразным и юридически безопасным движением для обеих сторон, как для эмитента так и для покупателя (инвестора).

2. Частные компании в вопросах привлечения финансирования должны рассматривать широкий перечень финансовых ресурсов и инструментов.

3. Предприятия должны найти баланс между двумя основными видами финансирования: долгового финансирования и долевого финансирования.

4. Поскольку долгосрочный долг и соответственно используемые финансовые инструменты, имеют ряд преимуществ и недостатков, компания должна сделать стратегический выбор в вопросе финансирования, исходя из характера потребностей в капитале.

5. Незнание как работают инструменты и рынок привлечения капитала, может стать препятствием для использования альтернативных источников финансирования.

6. В Казахстане на уровне государства требуется решение проблемы не развитости культуры инвестирования и неготовности акционеров и собственников бизнеса к требуемому уровню прозрачности для листинга и эмиссии КО.

7. Казахстанскому бизнесу в лице акционеров и собственников компаний для эффективного использования КО в качестве инструмента привлечения необходимо подготовка обоснованного бизнес-плана, наличие финансовой и операционной истории, а также приведение бизнеса в

соответствие с общепринятыми требованиями в области организации и системности. Также необходимо быть

готовым к получению привлекательных рейтингов от международных рейтинговых агентств.

Источники:

1. Брили Р.А., Майерс С.С. Принципы предоставления корпоративных финансов / [Текст] / Р.А. Брили. - Нью-Йорк: МакГроу-Хил, 2-е издание, 2014. – С.223-227.
2. Джеймс К., Виер П. Отличаются ли банковские ссуды? Некоторые данные для фондового рынка [Текст] / К. Джеймс. - Журнал прикладных корпоративных финансов, 2016. – С.46-54.
3. Нихтер С., Голдмарк Л. Рост малых фирм в развивающихся странах [Текст] / С. Нихтер. - Мировое развитие, 2019 - Том 37. - № 9. - С.1453–1464.
4. Раджан Р.Г., Зингалес Л. Финансовая зависимость и рост [Текст] / Р.Г. Раджан. - American Economic Review, 2018. - 88 (3). – С.59-86.
5. Пинегар Дж.М., Уилбрихт Л. Что менеджеры думают о теории структуры капитала: обзор [Текст] / Дж.М. Пинегар. - Финансовый менеджмент, 2015. - 18. – С.82-91.
6. Фисман Р., Лав И. Торговый кредит, развитие финансовых посредников и рост отрасли [Текст] / Р. Фисман. - Journal of Finance, 2013. – 58. - С.53-74.
7. Ведение бизнеса в виде более прозрачном мире [Текст] / Публикации Всемирного банка; 1-е издание, Вашингтон, 2016. – С.1010-1015.
8. Гизо Л., Сапиенца П., Зингалес Л. Имеет ли значение местное финансовое развитие? [Текст] / Л. Гизо. - Ежеквартальный журнал экономики, 2017. - 119 (3). – С.29-69.
9. Отчет по развитию фондового рынка РК по состоянию на конец 2020 года [Электронный источник] / Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/1?lang=ru> (дата обращения 03.06.2021).
10. Почему частные компании Казахстана не идут на биржу за финансированием? [Электронный источник] / Курсив. - URL: <https://kursiv.kz/news/kompanii/2020-08/pochemu-chastnye-kompanii-kazakhstanana-ne-idut-na-birzhu-za-finansirovaniem?amp> (дата обращения 15.06.2021).
11. Отраслевой конъюнктурный обзор. Результаты опросов предприятий в разрезе отраслей 2020 г. [Электронный источник] / Национальный банк Республики Казахстан. - URL: <https://nationalbank.kz/kz> (дата обращения 23.06.2021).
12. Структура портфеля пенсионных активов по видам финансовых инструментов и их долям, находящихся в управлении Национального Банка РК по состоянию на 01.06.2021 г. [Электронный источник] / ЕНПФ. - URL: <https://www.enpf.kz/ru/indicators/invest/structure.php> (дата обращения 25.06.2021).

