

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы MBA

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

Содержание

№	Автор	Название статьи	Научный руководитель/ консультант	Стр.
1	АБДРАИМОВА Забира Турсынбаевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Методы снижения внешних и внутренних рисков предприятия на основе комплексного анализа его финансового состояния	Эм О.Л., ст. преп.	11
2	АБДУКАРИМОВ Бахарам Сейдраманович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы оптимизации управленческих решений	Филина Т.В., ДВА	17
3	АБДУЛЛА Алибек Маратович МВА-О-13-3(М) г. Алматы	Привлечение иностранных инвестиций в экономику Республики Казахстан	Курганбаева Г.А., к.э.н., доцент	20
4	АДАМБЕКОВА Анар Ермахановна МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Анализ рынка медиа услуг в Казахстане	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	23
5	АМАНКУЛОВА Анель Фархатовна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление сервисом как одна из составляющих конкурентной стратегии	Козин В.А., ст. преп.	28
6	АРЕНОВ Асхат Канатович МВА-О-13-7 г. Атырау	Стоимостное инвестирование в акции казахстанских компаний. Часть 1	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент, Эм О.Л.	30
7	АРЕНОВ Асхат Канатович МВА-О-13-7 г. Атырау	Стоимостное инвестирование в акции казахстанских компаний. Часть 2	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент, Эм О.Л., ст. преп.	33
8	АХМЕТОВА Айгуль Алмасовна МВА-О-13-6 г. Астана	Развитие кредитных рейтингов и их роль в современных условиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	36
9	БАЙГАРАЕВА Сауле Самаевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Управление организационными изменениями	Курганбаева Г.А., к.э.н., доцент	39
10	БАЙЗАКОВА Галия Сабиткызы МВА-В-13 -6 (М) г. Алматы	Инвестиционная привлекательность болгарского рынка недвижимости. Болгарская недвижимость как выгодная инвестиция капитала	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	41
11	БАЙМЕНШИН Нурлан Сериккалиевич МВА – В14-МАт г. Атырау	Опыт внедрения корпоративного управления в медицинской организации	Филин С.А., ДВА., к. пед. н.	44
12	БАЙМИРОВ Болат Мергенгалиевич МВА-В14-ДО г. Алматы	О закрепитованности населения Казахстана	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	48

13	БАРАНОВ Денис Анатольевич МВА-О-13-1(М) г. Алматы	Совершенствование операционной деятельности предприятий горно-обогатительного производства	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	51
14	БЕКТУБАЕВ Руслан Фаризунович МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Реструктуризация в учреждениях здравоохранения: теоретические аспекты	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	57
15	БЕЛОБОРОДОВА Наталья Александровна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Анализ современного состояния, тенденций развития рынка предприятий нефтесервиса	Новоточина М.В, DBA	60
16	БИТМАНОВ Жайнак Матенакынович МВА-О-13-06 г. Астана	Маркетинговый анализ рынка кирпича в Республике Казахстан	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	64
17	ВИХЛЯНЦЕВА Наталья Юрьевна МВА-013-7 (ДО) г. Алматы	Методы выбора системы финансового планирования, бюджетирования в компании	Касенова Г. Е., к.э.н, доцент	67
18	ГАВРИЛОВА Ирина Васильевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Практика определения потребности и подбора персонала в банке	Кукузова Л.Ж., МВА	70
19	ДЖАЙЛХАНОВА Аманкуль Абдигаликовна МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Анализ системы формирования здорового образа жизни Мангистауской области	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	72
20	ДЖАЛКИБАЕВ Талгат Маратович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Оперативное управление производством	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	75
21	ДЖАЛМУРАТОВА Асемгуль Еслямгалиевна МВА-О-11-3 г. Астана	Основные факторы и предпосылки разработки коммерческим банком стратегии увеличения продаж розничных продуктов посредством платежных карт	Леонтьева И.А., MPhil	79
22	ДОНДАГУЛОВА Галия Жаксылыковна МВА-013-7 г. Алматы	Формирование бюджета крупной компании. С чего началось внедрение бюджетного управления в ТОО «Байкен-У»	Султанбекова Г. К., к.э.н., доцент	83
23	ЕРГАЛИЕВ Какимжан Джангирханович МВА-МЗ-1-13 (М) г. Актау	Перспективы развития страховой медицины в Республике Казахстан	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	86
24	ЕРГЕШБАЕВА Гаухар Такировна МВА-В-13-2 (MSM) г. Астана	Развитие внешнеторговой деятельности Республики Казахстан в современных условиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	89
25	ЕШЕНХАНОВ Аскар Серикович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Привлечение иностранных консультантов в управление компанией	Филин С.А., DBA	93

26	ӘЛІҚҰЛ Қанат МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Анализ необходимости реструктуризации компаний	Козин В.А., МВА	96
27	ЖАЛИМБЕТОВ Тарас Каиржанович МВА-В14-МАт г. Атырау	Предпосылки развития ИТ аутсорсинга в Казахстане	Джетписова А.Б, к.э.н., профессор	98
28	ЖУМАШЕВА Захира Сраждиновна МВА-0-13-6 г. Астана	Диагностика системности и эффективности менеджмента в организации: казахстанский опыт	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	101
29	ИДИРИСОВ Болат Манатбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Тенденции развития казахстанского рынка услуг сотовой связи	Карибжанов Б.Б., к.э.н., доцент	104
30	ИМАНГАЗИЕВА Нурбану Муратовна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Особенности разработки стратегии развития компании, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	106
31	ИСМАИЛОВА Назым Мухамедияровна МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы финансового анализа	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	109
32	КАДЫРОВ Берик Шарметович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Пути развития клиентской базы банка	Козин В.А., МВА	111
33	КАИРБЕКОВ Исламбек Урумбаевич МВА-О-13-1 (М) г. Алматы	Анализ и обоснование количественных параметров спроса на кредитование для МСБ и его тенденций	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	114
34	КАЛТАЕВА Карлыгаш Рахманбердиевна МВА-В-13-2 (MSM) г. Алматы	Система оценки персонала - быть или не быть?	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	121
35	КАПАСОВА Жансулу Нурманалиевна МВА-0-13-6 г. Алматы	Особенности формирования конкурентных преимуществ казахстанской консалтинговой компании	Таяуова Г. Ж., PhD	123
36	КАРАЖАНОВА Куляш Мамбетовна МВА-М3-1-13 г. Актау	Ресурсы и конкурентные преимущества как основные инструменты конкурентоспособности предприятия	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	125
37	КАРИМОВА Салтанат Сайрановна МВА-О-13-7 г. Алматы	Информационные технологии при принятии управленческих решений	Досалиев Б.А., к.э.н., доцент	127
38	КАСКАБАСОВ Смет Сеитович МВА-0-13-1(М) г. Алматы	Стратегическое развитие информационных систем АО «Казакхтелеком»	Ускеленова А.Т. д.э.н., профессор	121

39	КАСЫМОВА Гульфаруз Кабденовна МВА-О-13-7 г. Алматы	Управление персоналом колледжа в условиях внедрения дуальной системы обучения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	134
40	КИМ Владимир МВА-О-13-6 г. Астана	Основные этапы современной системы оперативного управления производством	Карибджанов Б.Б., к.э.н, доцент	137
41	КИМ Сергей Вячеславович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Вопросы современного бизнес-планирования	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	141
42	КИСИЛЕВ Дмитрий Александрович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Некоторые аспекты системы бюджетирования высшего образования Казахстана: факторы влияния и модели управления	Таипов Т.А., к.э.н.	143
43	КИСИМОВА Фатима Зулпухаровна МВА-В-14-1 г. Астана	Повышение эффективности программ развития персонала: обучение и посттренинговый контроль	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	146
44	КОЖАБЕКОВ Нурлан Базарбекович МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Сущность стратегического менеджмента	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	149
45	КОСМАГАНБЕТОВ Елдеш Саханович МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Влияние менталитета на внедрение новых технологий	Куренкеева Г.Т., к.э.н. Бижан Б.А., доцент, МВА, МВТ	151
46	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Пути повышения эффективности нефтегазодобывающих предприятий в новых условиях хозяйствования	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	153
47	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА- О-13-3 (М) г. Алматы	Оптимизация затрат как инструмент повышения эффективности производственной деятельности нефтяной компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	156
48	КУАНЫШАЛИЕВА Перизат Каламхановна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Финансовая политика компании ТОО «Aster Auto» (автобизнес)	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	160
49	КУБЕЕВ Нурлан Калдыбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Анализ рынка микрофинансовых организаций в торговых центрах РК	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	162
50	КУЛСАРИЕВ Сабит Колганатович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Типы стратегических преобразований и их проведение в условиях стагнации экономики на примере предприятия нефтедобывающей промышленности	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	169
51	КУРМАНТАЙУЛЫ Даулет МВА-МЗ-3-13 г. Алматы	Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	172

52	КЮЧЮК Фатих Алпер МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз»	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	177
53	ЛИ Вячеслав МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)	Кукузова Л.Ж., МВА	184
54	МИХАЕВИЧ Олег Викторович МВА-О-13-7 (ДО) г. Алматы	Состояние и развитие малого бизнеса в Республике Казахстан	Филина Т.В., DBA	190
55	МОЛДАКУЛОВ Нуржан Зиябекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Методы статистической оценки страховых премий с учетом качества данных	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	196
56	МУСАЕВА Акжанет Орынкалиевна МВА-О-13-9 (МА) г. Астана	Оценка финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак»	Султанбекова Г.К., к.э.н.	202
57	МУХАМЕТОВ Аймет Полатович МВА-М3-1-13 г. Актау	Основные причины кадрового кризиса в отрасли интенсивной терапии и реанимации Мангистауской области	Яворская Ж.Х., к. псих. н., DBA	206
58	МУХАНОВ Нурлан Жеткизгенович МВА-М3-1-13 г. Актау	Применение SWOT-анализа при реструктуризации коечного фонда онкологического диспансера	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	210
59	НУРМАГАНБЕТОВ Диас Сагидоллаевич МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Оценка финансового состояния предприятия на различных этапах жизненного цикла компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	213
60	НУРСАПИН Руслан Аянович МВА-О-13-7 г. Алматы	Корпоративное управление как система знаний и практики	Карибджанов Б.Б., к.э.н., доцент	218
61	ОБРАЗЦОВА Марина Евгеньевна МВА-ДО-14 г. Алматы	Значение интегрированных маркетинговых коммуникаций на рынке бизнес- образования РК (на примере программ МВА)	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	227
62	ОРАЛБАЕВА Клара Абдугаппаровна МВА-М3-1-13 г. Актау	Стратегия развития учреждений здравоохранения: некоторые теоретические аспекты и зарубежный опыт	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	230
63	ПИХЛЕР Инна Игоревна МВА-В-13-5(В) г. Алматы	Продукт как один из составляющих Маркетинг микса	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	233
64	СЕДОВ Денис Александрович МВА-О-13-2(В) г. Алматы	Развитие малого и среднего бизнеса – ключевой фактор экономического роста Республики Казахстан	Козин В.А., ст. преп.	237

65	СЕРИКТЕГИ Арслан Бейбитулы МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Интернет страхование как перспективный канал продаж	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	241
66	СМАИЛОВ Жаксылык Тулеуович МВА-О-13-9 г. Астана	Направления повышения конкурентоспособности частной медицины инструментами государственно-частного партнерства	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	243
67	СУЛЕЙМЕНОВ Марат Смагулович МВА-МЗ-3-13 г. Алматы	Ожидаемый экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии	Курганбаева Г.А., к.э.н., доцент	248
68	СУЛТАН Нурбек Султанулы МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Информатизация медицинских организаций Мангистауской области	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент; Бижан Б.А.	252
69	СУЛТАНАЕВА Жулдыз Муратовна МВА 0-13-6 г. Астана	Необходимость развития форм обеспечения возвратности кредитов в Казахстане	Байсеркеева С. С., к.э.н., доцент	255
70	СЮЕ Цзюнь МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Особенности моделей корпоративного управления	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	258
71	ТАЗАБЕКОВА Динара Бимухановна МВА-О-13-5 (SHU) г. Алматы	Changes in Hiring and Selection Process towards Online Recruitment	Алталиева А.А., к.э.н.	262
72	ТАШТЕНОВА Шолпанай Оспановна МВА-О-13-3 г. Алматы	Анализ фармацевтического рынка Казахстана	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	266
73	ТОЙБАЕВА Назым Кумашевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Выбор конкурентной стратегии	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	273
74	ТОРАЛИЕВА Анар Сагынышевна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Разработка стратегии развития предприятия «Центр оценки имущества»	Козин В.А., ст. преп.	276
75	ТОРАЛИЕВА Анар Сагынышевна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Теоретические и методологические основы стратегии развития предприятия	Козин В.А., ст. преп.	279
76	ТУЛЕГАЛИЕВА Ажар МВА-МЗ-2-13 г. Астана	Управленческие аспекты проблемы инвалидности в Казахстане и пути их решения	Куренкеева Г. Т., к.э.н., доцент	283
77	УАЛИЕВА Алтынай Тулегеновна МВА-О-13-6 г. Астана	Перспективы и основные направления развития паромных перевозок в Республике Казахстан	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	288

78	УКЕНОВА Юлия Дмитриевна МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Инструменты, повышающие эффективность работы по сбору дебиторской задолженности в компании, ориентированной на СХТП РК	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	295
79	УСМАНОВА Саида Юсупжановна МВА-013-7 г. Алматы	Мотивация эффективности труда и управление персоналом	Кукузова Л.Ж., МВА	298
80	ФРОЛОВА Юлия Владимировна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Соционика для успешного взаимодействия сотрудников	Филин С.А., к.п.н., DBA	301
81	ХАРИНА Ирина Владимировна МВА-О-13-06 (МА) г. Астана	Анализ операционной деятельности АО «Цеснабанк»	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	304
82	ХУДАЙБЕРГЕНОВ Тимур Садуллаевич МВА-В14-МА г. Астана	Стратегия голубого океана в сфере такси	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	307
83	ЧЖАН Вэйхуа МВА-В-13-6(В) г. Алматы	Реализация инновационных проектов как способ оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности Компании	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	309
84	ШАУХЫМБЕРДИЕВ Жансерик Аманкосович МВА-М3-1-13 г. Актау	Пути совершенствования последипломного обучения врачей новым технологиям диагностики и лечения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	313
85	ШАХАТБАЕВ Есет Муханбетович МВА-М3-1-13 г. Актау	Формирование корпоративной культуры учреждения здравоохранения: понятие и признаки	Филин С.А., DBA, к.п.н.	320
86	ШИТКЕНОВ Рашит Мурзанович МВА-О-13-9 г. Астана	Управление конкурентоспособностью компаний	Тултабаев С.Ч., к.т.н.	322
87	ШНЕЙДЕР Павел Андреевич МВА-В-13-2(MSM) г. Алматы	Принципы и подходы в выборе признаков для сегментации рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции Республики Казахстан	Дейвид Дингли (David Dingli)	330

МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

В современных условиях важно своевременно обнаружить первые признаки и источники возникновения рисков ситуаций, поскольку от этого зависит успешность проведения мер по оперативному реагированию и снижению рисков.

Практика хозяйствования в современных условиях предъявляет новые требования к управлению производством. Для принятия обоснованных управленческих решений на перспективу большое значение имеет мониторинг факторов внутренней и внешней среды, определяющих характер развития производства и его финансовых показателей.

Переход к качественно новому состоянию требует от производителей приспособления к внешней среде, что проявляется в переходе от прежнего механизма управления производством к иной системе менеджмента, происходят изменения организационной и технологической структуры производства. Такой переход необходим, если прежняя структура исчерпывает потенциал самосовершенствования, и возникают трудности с адаптацией предприятия к внешней среде. Углубляющиеся изменения внешней среды не адекватно воспринимаются предприятием. Это влечет прогрессирующее снижение отдачи привлекаемых ею ресурсов. Данная ситуация ставит перед предприятием альтернативу изменить устоявшуюся структуру или покинуть экономическую сферу.

В этой связи основной задачей управления предприятием становится поддержание равновесия, а также разработка и использование эффективных механизмов адаптации организации к меняющимся условиям окружающей среды. Значимость исследования факторов внешней среды определяется также наличием серии потенциальных угроз экономической безопасности предприятия, обусловленных неопределённостью внешних факторов окружения предприятия.

Анализ факторов внутренней и внешней среды, которые могут негативно отразиться на финансовой деятельности предприятия и тем самым породить серию рисков, позволяет нам сделать ряд выводов.

ENRC является одной из ведущих в мире групп в сфере добычи и переработки минеральных ресурсов, с интегрированными добывающими, перерабатывающими, энергетическими и логистическими предприятиями. Стратегия Группы направлена на укрепление ее нынешней позиции как диверсифицированной компании в сфере добычи и переработки природных ресурсов, использование будущих возможностей роста Группы в качестве глобальной международной горнорудной компании [1].

Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 - SWOT-анализ АО «ENRC»

Сильные стороны	Слабые стороны
-мировое лидерство в сфере добычи и переработки минеральных ресурсов с интегрированными, добывающими, перерабатывающими, энергетическими предприятиями; -мощная материально-техническая база; -большой потенциал для привлечения крупных инвесторов	-зависимость от динамики мировых цен природные ресурсы -слабое корпоративное управление
Возможности	Угрозы
-прочные партнерские отношения с крупнейшими добывающими концернами; -стабильная клиентская база и надежные договорные отношения с крупными компаниями; -покупка производственных мощностей (основные средства) в Африке	-ухудшение показателей ликвидности и рентабельности предприятия -угроза банкротства предприятия
Примечание: составлено автором	

Как показали расчёты, деятельность данного предприятия характеризуется ростом активов и хорошей платежеспособностью.

В системе внутренних рисков предприятия важное внимание следует уделять тем рискам, которые могут быть снижены за счёт более эффективной системы управления. Если предприятие не может противостоять

неизбежным рискам рыночной экономики, то внут-ренние риски предприятия в своём большинстве являются управляемыми. Среди них основ-ным, по нашему мнению, является финансовый риск, который связан с нерациональной структурой капитала.

Динамика структуры капитала предприятия представлена в графическом виде (в соответствии с рисунком 1).

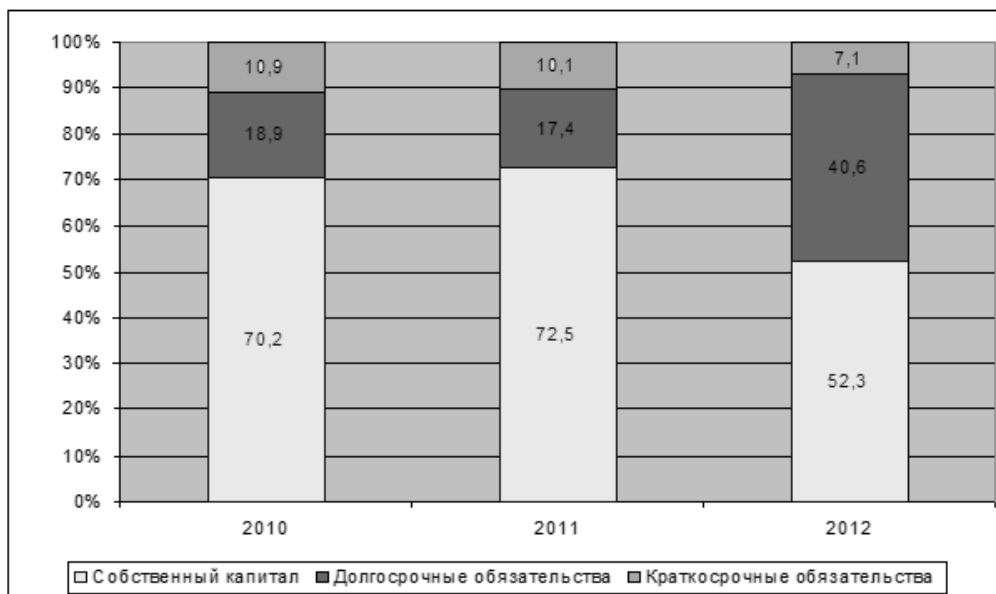


Рисунок 1 – Состав и динамика капитала АО «ENRC» за 2010-2012 годы

**Пр и м е ч а н и е: по данным финансовой отчётности предприятия*

Данные диаграммы наглядно демонстрируют резкое увеличение доли долгосрочных обязательств предприятия к концу анализируемого периода.

Доля собственного капитала уменьшилась с 70,2% в 2010 году до 52,3% в 2012 году, что связано с его сокращением в абсолютной сумме и ростом обязательств предприятия. При этом резервы лидируют в структуре капитала в течение всего анализируемого периода. Увеличение резервного капитала говорит о том, что условиях рыночной экономики АО «ENRC» укрепляет свой страховой фонд, создаваемый для возмещения убытков и защиты интересов третьих лиц в случае недостаточности прибыли у компании до того, как будет уменьшен уставный капитал.

Удельный вес долгосрочных обязательств, напротив, вырос с 18,9% в 2010 году до 40,6% в 2012 году. Доля текущих обязательств сравнительно стабильна и составляет около 9% в среднем за анализируемый период.

Наблюдается резкое увеличение долгосрочных займов, так темп роста 2010/2012 равен 395%. Это связано с приобретением кредита у крупных банков. В структуре обязательств большую часть составляют долгосрочные обязательства. В структуре привлечённых средств наблюдается стабильный рост текущей кредиторской задолженности в абсолютном выражении с 417 млн. долларов США до 974 млн. долларов США в 2012 г., хотя удельный вес в общей структуре заемных средств уменьшился в течение анализируемого периода.

По данным финансовой отчётности предприятия, масштабные инвестиционные проекты и связанные с ними кредиты способствуют увеличению расходов на их обслуживание. Кроме того, присутствует финансовый риск, риск снижения мировых цен на сырьевые ресурсы - продукцию компании.

Такая политика привлечения заёмных средств негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, возрастает финансовый риск. Оценка эффективности привлечения заёмных средств может быть произведена на основе модели финансового рычага. Он характеризует использование предприятием заемных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала. Это объективный фактор, возникающий с появлением заемных средств в объеме используемого предприятием капитала, позволяющий ему получить дополнительную прибыль на собственный капитал.

$$\text{ЭФЛ} = (1 - C_{\text{нп}}) * (\text{КВР}_A - \text{ПК}) * \text{ЗК} / \text{СК} \quad (1)$$

где ЭФЛ — эффект финансового левериджа, заключающийся в приросте коэффициента рентабельности собственного капитала, %;

$C_{\text{нп}}$ — ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

КВР_A — коэффициент валовой рентабельности активов (отношение валового дохода к ср. стоимости

активов),

ПК — средний размер процентов за кредит, уплачиваемых предприятием за использование заемного капитала,

ЗК — средняя сумма используемого предприятием заемного капитала;

СК — средняя сумма собственного капитала предприятия.

Расчёт эффекта финансового левириджа АО «ENRC» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Эффект финансового левириджа АО «ENRC»

Наименование показателей	2010	2011	2012
1. Активы	14281	15516	20164
2. Валовой доход	3758	4188	2597
3. Коэффициент валовой рентабельности активов (2/1)	0,26318	0,26992	0,12879
4. Средневзвешенная ставка за кредит	0,065	0,049	0,071
5. Величина заёмного капитала (сумма долгосрочных и краткосрочных займов)	1630	1594	5833
6. Величина собственного капитала	10009	11236	10550
7. Налоговый корректор (1-С _{нп})	0,8	0,8	0,8
8. Дифференциал финансового рычага (3-4)	0,19815	0,22092	0,05779
9. Плечо финансового рычага (5/6)	0,16285	0,14186	0,55289
10. ЭФЛ (7*8*9)	0,02581	0,02507	0,02556
11. ЭФЛ %	2,58%	2,51%	2,56%
*Примечание: Рассчитано по данным финансовой отчётности предприятия			

Как известно, основным условием эффективного привлечения заёмного капитала является положительное значение дифференциала. Его экономический смысл заключается в том, что валовая рентабельность активов покрывает проценты за кредит. Расчёты показали, что данное условие соблюдается в течение всего анализируемого периода. Это говорит о том, что предприятие достаточно эффективно использует заёмные средства. В то же время, как показали расчёты, показатель дифференциала финансового левириджа имеет тенденцию к снижению: если в 2010 году он составил 0,19, то в 2012 году – уже 0,057. Стабильность значения эффекта финансового левириджа в среднем 2,5% за период свидетельствует о том, что финансовый риск оправдан.

В связи с высокой динамичностью этого показателя он требует постоянного мониторинга в процессе управления эффектом финансового рычага. Этот динамизм обусловлен действием ряда факторов. Прежде всего, в период ухудшения конъюнктуры финансового рынка стоимость заёмных средств может резко возрасти, превысив уровень прибыли, генерируемой активами организации. Кроме того, снижение финансовой устойчивости предприятия в процессе повышения доли используемого заёмного капитала приводит к увеличению риска его банкротства, что вынуждает кредиторов увеличить ставку процента за кредит с учётом включения в неё премии за дополнительный финансовый риск. При определённом уровне этого риска (а соответственно и уровне общей ставки процента за кредит) дифференциал финансового левириджа может быть сведён к нулю, когда использование заёмного капитала не даст прироста рентабельности собственного капитала. В отдельных ситуациях он может даже иметь отрицательную величину (при которой рентабельность собственного капитала снизится, так как часть чистой прибыли, генерируемой собственным капиталом, будет расходоваться на уплату высоких процентов за использование заёмного капитала) [2; 119].

Оптимизация структуры капитала предполагает такое соотношение использования собственного и заёмного капитала, при котором обеспечивается наиболее эффективная взаимосвязь между рентабельностью собственных средств и задолженностями предприятия.

Рассматривая проблему формирования рациональной структуры капитала, целесообразно сделать вывод о том, что подходя к решению этого вопроса с учетом критериев оптимальности, многие предприятия могут достичь необходимого уровня финансовой устойчивости, обеспечить высокую степень развития, снизить факторы риска, повысить цену предприятия и вывести производство на более эффективный уровень.

Проведённые расчёты финансовой устойчивости анализируемого предприятия на основе данных его финансовой отчётности представлены в таблице.

Таблица 3 - Анализ финансовой устойчивости АО «ENRC» за 2010-2012 годы на основе коэффициентов.

Название коэффициента	Формула	2010	2011	2012	Нормативное значение
1. Коэффициент финансовой независимости ($K_{\text{фин}}$)	$K_a = \frac{C_k}{\sum u}$	0,7	0,72	0,52	0,6 и выше
2. Коэффициент задолженности (K_z)	$K_z = \frac{3K}{CK}$	1,07	1,11	1,61	Не выше 0,67
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{\text{обс}}$)	$K_{\text{обс}} = \frac{COC}{OA}$	0,56	0,47	0,54	выше 0,1
4. Коэффициент маневренности (K_m)	$K_m = \frac{COC}{CK}$	0,21	0,13	0,16	0,05-0,1
5. Коэффициент финансовой напряженности ($K_{\text{ф.напр.}}$)	$K_{\text{ф.напр.}} = \frac{3K}{BB}$	0,75	0,81	0,84	Не более 0,5
6. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (K_c)	$K_c = \frac{OA}{BOA}$	0,33	0,24	0,18	Индивидуален для каждого предприятия.
*П р и м е ч а н и е: Рассчитано по данным финансовой отчётности предприятия					

Проведённые расчёты позволяют нам сделать вывод о нормальной финансовой устойчивости АО «ENRC» за 2010-2012 годы. Это связано с высокой долей собственных средств в структуре капитала предприятия. Однако к концу анализируемого периода показатели снизились. Это связано с агрессивной политикой в отношении заёмных средств. Компания увеличивает привлечение банковских займов для реализации крупномасштабных проектов.

Рассчитав основные показатели рентабельности, можно сделать вывод, что наблюдается отрицательная динамика за анализируемый период 2010-2012 гг., предприятие является низко рентабельными, неэффективно использует финансовые ресурсы.

Оценка вероятности наступления банкротства нами проведена на основе ряда методов, результаты которых отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка вероятности банкротства АО «ENRC»

Модель	Суть метода	Результат	Оценка
Модель Альтмана	$Z = 3,3 * K_1 + 1,0 * K_2 + 0,6 * K_3 + 1,4 * K_4 + 1,2 * K_5$	1,47	Вероятность банкротства очень высокая
Метод Дюрана (скоринговая модель)	Сущность методики заключается в расчёте 3 показателей, которые сводятся в однокритериальный индикатор. В соответствии с его числовым значением предприятия ранжируются на 5 классов, отражающих угрозу банкротства.	3-4 класс	Высокий риск банкротства. Даже после принятия мер по финансовому оздоровлению кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты

Модель Р.С.Сайфуллина и Г.Г.Кадыкова	$R=2K1+0.1K2+0.08K3+0.45K4+K5$	-7,9	Значение итогового показателя $R < 1$, вероятность банкротства предприятия высокая
Модель Федотовой	$Z=-0.3877 - 1.0736K_{тл} + 0.0579K_{зс}$	-2,57	$Z < 0$ – вероятно банкротство, предприятие не является платежеспособным
Четырёхфакторная модель (R-модель)	$R= 8,38 K1 + K2 + 0,054 K3 + 0,63 K$	1,69	Значение показателя свидетельствует о том, что у АО «ENRC» низкая вероятность банкротства – 10%, что является противоречием модели Алтмана, а также основных финансовых показателей рентабельности и финансовой стабильности, отсюда следует что данная модель нам не подходит
Дискриминантная модель Лиса	$Z = 0,063 X1 + 0,092 X2 + 0,057 X3 + 0,001 X4$	0,034	$Z < 0,037$, вероятность банкротства высокая
Примечание: рассчитано автором по данным финансовой отчетности предприятия			

Расчёты, проведённые с использованием ряда методов прогнозирования банкротства на предприятии, показали, что АО «ENRC» является финансово неустойчивым предприятием, у которого высокая вероятность банкротства и кризиса.

Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия);
- обеспечение финансового равновесия в длительном периоде [3].

В отношении анализируемого предприятия антикризисная финансовая программа должна включать следующие меры.

Устранение неплатежеспособности. Наиболее неотложной задачей в системе мер финансовой стабилизации компании ENRC является восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным обязательствам. Вследствие низкой финансовой ликвидности, предприятию следует использовать «оперативный» механизм финансовой стабилизации — принцип «отсечение лишнего». Для этого нами рассчитан коэффициент чистой текущей платежеспособности предприятия в условиях его кризисного развития:

$$K_{чтп} = \frac{(OA - OAn)}{(TO - TOvn)} \quad (2)$$

Где: OA – общая сумма оборотных активов,
OAn – сумма неликвидных оборотных активов,
TO – сумма всех текущих обязательств,
TOvn – сумма внутренних текущих обязательств

Расчёты показали, что значение коэффициента составило $K_{чтп} = 1,2$. При $K_{чтп} > 1,0$ следует обеспечить ускоренную ликвидность оборотных активов компании, а именно провести ряд основных мероприятий:

- ликвидация портфеля краткосрочных финансовых вложений;
- ускоренная инкассация дебиторской задолженности;
- снижение периода предоставления коммерческого кредита;
- снижение размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- продажа нерентабельных производств и объектов непродуцированной сферы.

Для компании ENRC одним из выходов можно рассматривать продажу активов (убыточных заводов). Так, по мнению аналитиков, руководство компании продемонстрирует умеренную склонность к капиталовложениям в 2013-2014 годах, предотвратит рост долговой нагрузки посредством продажи активов. Вместе с тем отклонение от этих допущений в ближайшее время приведет к понижению рейтингов [4].

Восстановление финансовой устойчивости. При тактическом механизме финансовой стабилизации выполняются меры, направленные на достижение точки финансового равновесия предприятия. Компании ENRC следует стремиться к увеличению возможного объема собственных финансовых ресурсов, превышающему необходимый объем потребления собственных ресурсов предприятия. Считаем, что для предприятия ENRC возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов

ограничены, единственным выходом здесь сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов, то есть «сжатие предприятия»:

- снижение инвестиционной активности предприятия во всех ее основных формах;
- отказ от внешних социальных и других программ, финансируемых за счет его прибыли;
- осуществление дивидендной политики с целью увеличения прибыли, направляемой на производственное развитие;
- выведение из состава предприятия затратных объектов. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних;
- совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии.

Стратегический механизм финансовой стабилизации. Это система мер, направленная на достижение финансового равновесия в длительном периоде. Она базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его финансовой стратегии в соответствии с формулой:

$$\Delta OP = \frac{ЧП * ККП * А * КОа}{OP * СК} \quad (3)$$

Где: ΔOP – возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, выраженный десятичной дробью

ЧП – чистая прибыль предприятия

ККП – коэффициент капитализации чистой прибыли, выраженный десятичной дробью

А – сумма активов предприятия

КОа – коэффициент оборачиваемости активов (в разгах)

OP – объем реализации продукции (выручка)

СК – собственный капитал предприятия

Расчёты показали, что для данного предприятия возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие, составляет 7%. Если базовые параметры стратегии останутся неизменными, то данный показатель будет оптимальным значением прироста продукции для компании в долгосрочном плане. Таким образом, модель устойчивого роста показала, как нужно регулировать темпы развития объемов операционной деятельности в долгосрочном плане для устойчивого развития компании ENRC.

Реализация вышесказанных мер, а именно комплекс оперативного, тактического, стратегического механизмов финансовой стабилизации, позволит компании ENRC:

- улучшить ликвидность, устранить неплатежеспособность предприятия;
- стремиться к достижению финансового равновесия между объемом генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия и необходимым объемом потребления финансовых ресурсов предприятия;
- произвести дальнейшее улучшение графика погашения долга в 2014 г.,
- руководству реализовать планы по повышению общих стандартов корпоративного управления компании;
- провести мониторинг и реструктуризации затрат предприятия;
- реализовать неработающее оборудование, провести реорганизацию активов компании, свернуть нерентабельные направления производства;
- часть прибыли направить на реинвестирование производства;
- закрепить вышесказанные меры в долгосрочной перспективе.

Таким образом, применение комплексного фундаментального анализа с использованием различных методик в совокупности позволяет нам найти все «слабые» места предприятия, выявить кризисные области и предварительно разработать антикризисные меры по улучшению состояния предприятия.

Источники:

1. Официальный сайт компании АО «ENRC» <http://www.enrc.com>
2. Артеменко В. Г., Белендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие М.: ДИС НГАЭиУ, 2000. с.119
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.2. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 512 с.
4. Рейтинги ENRC подтверждены на уровне ВВ-/В -<http://kapital.kz/ratings>

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Развитие и деятельность любой организации или предприятия основаны на разработке, а также реализации всевозможного вида решений. Все решения принимаются персоналом организации различного уровня, при этом реализация решений может сопровождаться различной степенью профессионализма. Исходя из знаний и навыков применения, диапазон управленческих решений велик - от «спонтанных», необдуманных до детально рассчитанных [1].

Термин «решение» в менеджменте определяется как результат мыслительной активности (деятельности) человека, который приводит к определенным выводам того или иного характера, а также необходимым действиям.

Управленческое решение — это выбор, который делает менеджер, выполняя свои должностные обязанности в рамках своей компетенции, направленный на достижение поставленных целей.

Принятие решений является основой управления, так как именно они в наибольшей степени определяют содержание этой деятельности и ее результаты.

Термин «принятие решений» означает единовременный акт окончательного выбора, одного из возможных альтернативных вариантов решения. Он является завершением сложного многоступенчатого процесса. Сначала устанавливается необходимость воздействия на объект управления, а затем вырабатываются и оцениваются различные способы действий.

От правильного и своевременно принятого управленческого решения зависит в первую очередь финансовый успех или несостоятельность организации, а также удовлетворенность персонала своим трудом и обязанностями. При этом управленческое решение может быть направлено на достижение единичных результатов, или создание постоянного прогресса, на прекращение либо недопущение какой-либо управленческой деятельности.

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому сразу же с возникновением и развитием теоретических основ менеджмента родилась и развивалась теория принятия управленческих решений.

Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании.

Следовательно, любое решение в процессе управления - это в той или иной мере развернутый логико-мыслительный и организационно-правовой процесс, осуществляемый чаще всего руководителем в пределах своих управленческих полномочий единолично либо коллегиально (групповое принятие управленческого решения) [2].

Многие ученые, специализирующиеся в области менеджмента и систем управления, не соглашались с узким определением принятия решений, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшей альтернативы. По их мнению, в теорию принятия управленческих решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением.

Разработка управленческих решений всегда основана на его оптимизации, то есть выбора из множества предлагаемых единственного, применимого в реальной ситуации. Для того, чтобы выработанное решение в области управления организацией соответствовало осуществлению поставленных задач, необходимо, чтобы оно отвечало ряду требований и включало определенные условия их достижения.

Для того, чтобы создать эти необходимые условия исполнения управленческих решений разработаны определенные модели разработки управленческих решений. В менеджменте термин «модель» означает предоставление решаемой задачи либо идеи в некоторой форме, которая отлична от самой целостности. Основной характеристикой любой модели является «моделирование ситуации», то есть упрощение реально сложившейся, либо прогнозируемой ситуации, к которой она применима. Моделирование помогает руководителю интегрировать свою точку зрения и точку зрения на данную ситуацию со стороны экспертов.

При проведении оптимизации управленческих решений необходимо отдавать отчет, что многие факторы, в той или иной степени влияющие на выбор решения, могут не поддаваться количественной характеристике, или даже могут не быть измерены в своей сущности. Поэтому специалистами разработан ряд методов, которые облегчают выбор оптимизированных управленческих решений в любых поставленных задачах. Методы оптимизации управленческих решений могут быть использованы во многих областях управления организации: при планировании производства либо оказания услуг, организации производственных процессов, при материально-техническом снабжении, и даже в логистике при организации перевозок.

Выделяют ряд методов оптимизации управленческих решений на предприятии. Рассмотрим их подробнее.

1) Методы исследования управленческих операций основаны на использовании детерминированных и вероятностных моделей. Эти модели дают в основном количественную характеристику решения проблемы при разработке оптимального варианта. Данные методы решают следующие задачи: определение критерия, что выбранный вариант является наилучшим, насколько учтены все факторы, действующие на решение, а также то, насколько обоснованно оптимальное решение в сложившейся ситуации.

2) Применение методов экспертных оценок возможно в ситуациях, когда проблема полностью либо частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами. Тогда руководителю необходима помощь экспертов, которые обладают опытом и специальными знаниями в области решения данной задачи [3].

На практике в разработке оптимального управленческого решения участвуют 2-3 эксперта, которые методом «мозгового штурма», либо моделирования ситуации, либо другими методами определяют свое заключение. При этом экспертное заключение оформляется в виде документа, где зафиксированы все этапы исследования по определенной проблеме, а также подведены итоги. В заключительной части этого документа содержатся практические меры, выводы и рекомендации, которые определены экспертами. При этом может быть выдвинуто несколько возможных вариантов, выбор оптимального решения все-таки сводится к мнению руководителя организации.

Достоверность и надежность разрабатываемых решений экспертным методом во многом зависит от проведенной предварительной работы (сбора качественной информации), а также анализа и последующей обработки информации. Самый простой способ использования метода экспертов состоит в том, что каждый специалист дает собственную оценку, не зависящую от других, затем все оценки группируются и обрабатываются, итогом является выработка одной или нескольких вариантов решения.

3) Метод «Дельфи» получил свое название благодаря оракулу, проживавшему в свое время в храме греческого города Дельфи. Как доказывают исторические данные, предсказания оракула коллективно подготавливались жрецами храма, которые использовали данную методику. Таким образом, метод оптимизации управленческих решений «Дельфи» проверен многовековым опытом, и в настоящее время активно используется менеджерами западных стран.

В методе «Дельфи» также участвуют эксперты и специалисты, однако его особенностью является анонимность экспертных оценок. Кроме того, здесь не проходит коллективной дискуссии по изучаемой проблеме. То есть в данном методе проходит выставление индивидуальных оценок, которое сочетается с последующим ознакомлением всех членов экспертной группы с мнением остальных, после корректировки первоначальных оценок.

При использовании метода «Дельфи» чаще исследуется прогноз на будущее, который разрабатывается в несколько этапов (туров). В каждом туре используются результаты предыдущего этапа опроса экспертов. Так, на первом этапе, специалисты ранжируют варианты, представленные организатором опроса. Здесь обработка полученной информации сводится к определению средней ряда (медианы) и квартилей, представляющих собой середины отрезков, образовавшихся слева и справа от медианы.

На втором этапе эксперты анализируют уже полученные результаты первого тура. Экспертов, чьи мнения выходят за рамки верхнего и нижнего квартилей просят обосновать и конкретизировать свои суждения, а также сообщить собственное мнение по поводу совершенства поставленной задачи. Приводимые аргументы, как показывает опыт, могут включать учет дополнительных факторов, не учтенных прочими специалистами. Это делается в основном для определения и доведения до сведения остальных специалистов о возможностях неучета прочей информации с их стороны. Далее, после анализа проходит третий этап исследования.

На третьем этапе также проводится упорядочение данных, полученных на втором этапе, и также определяются медиана и квартили. Отличие третьего этапа состоит в том, что эксперты получают статистическое описание мнений других специалистов, а также сводку верхних и нижних оценок. Данная процедура позволяет скорректировать мнение каждого эксперта индивидуально, а также учесть большее число фактов и факторов, влияющих на оптимизацию управленческого решения.

В последующих турах повторяются все этапы в той же последовательности, а медиана оценок завершающего тура принимается за обобщенное мнение. На последних этапах опроса оценки имеют все меньший размах разброса и конкретизируются на определенном мнении.

Обобщив вышесказанное, можно заключить, что метод оптимизации управленческого решения «Дельфи» является экспертным методом комплексного альтернативного анализа, который основан на генерации производимых мнений в процессе «мозговой атаки», которая проводится группой высококвалифицированных специалистов в области принятия решений по данной проблематике, и ориентированный на выбор наиболее рационального для данной ситуации решения.

4) Метод баллов, как метод оптимизации управленческих решений можно применять для прогноза полезного эффекта действия объекта, а также элементов затрат. При использовании данного метода также формируется экспертная группа, численность которой должна составлять не менее 9 участников. При формировании данной группы, для повышения ее однородности путем анонимного анкетирования делается опрос, направленный на отсев специалистов, которые менее компетентны в данной отрасли. Далее группой коллек-

тивно устанавливаются и выбираются несколько важных параметров исследуемого объекта (обычно от 3 до 5), которые влияют на полезный эффект и элементы затрат.

Следующим шагом является установление важности каждого параметра экспертным путем. Определение весовости параметров определяется также экспертным методом по объектам, характеризующим несколько важных параметров решаемого вопроса различной размерности. Для сложения всех параметров и определения полезного эффекта и элементов затрат по объекту и применяется система баллов. Для упрощения построения системы баллов зависимость между определенными параметрами и полезным эффектом (либо элементами затрат) принимается как прямо пропорциональная (линейная).

Необходимым условием использования метода баллов является назначение своей системы баллов по каждому классу объектов, так как на полезный эффект и элементы затрат оказывают влияние различные факторы и параметры. Например, для разработки нового объекта, на затраты влияют такие факторы, как коэффициент, либо категория сложности объекта, численность наименований данного объекта и т.д. При изготовлении деталей в серийно освоенном объекте на затраты влияют другие факторы: общая численность элементов в объекте, серийность их выпуска, конструктивно-технологическая сложность, удельный вес и т.д.

Как мы видим, в основном все методы оптимизации управленческих решений основаны на методе экспертного мнения. Их различия заключаются в численности экспертов, а также порядке проведения анализа исходной информации. Совершенствование современных технологий дает руководителям дополнительные необходимые средства как для этапа анализа информации, сравнения альтернативных вариантов решений проблемы, так и для проведения выработки эффективных управленческих решений и прогнозирования одного или нескольких сценариев прогнозирования ожидаемого развития ситуации. Без использования методов оптимизации управленческих решений принятие эффективного решения если и возможно, то займет более длительное время и будет затруднено.

Как показывает практика, методы анализа, прогноза и моделирования выбора решений для их оптимизации дают хорошие результаты и могут повсеместно использоваться в управленческой деятельности руководителя в том или ином виде.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

Управление представляет собой процесс воздействия на коллективы людей для организации и координации их деятельности по достижению целей и задач компании. Достижение целей управления осуществляется путем подготовки и реализации управленческих воздействий на людей, активизирующих их работу в организации. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

Каждый из проанализированных методов может дать быстрый и ощутимый эффект, но гарантий успеха не может дать ни один. И это, в первую очередь, зависит от профессионализма руководителя, его готовности использовать данные методы в решении сложных задач, способности комбинировать разнообразные методы, а также прислушиваться к мнению экспертов и специалистов, выбирая оптимальное решение для деятельности своей организации.

Источники:

1. Щегорцов В. Управленческое решение: его оценка и эффективность. Служба кадров и персонал. - 2007. - N 1, сс. 32-34
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2011, с. 264;
3. Смирнов А.Н. Эффективность управления: комплексный подход к оценке. Аудит и финансовый анализ. - 2008. - № 5, сс. 325-328.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Привлечение инвестиций является одним из приоритетных направлений развития экономики Казахстана, определяющих экономический рост и повышение конкурентоспособности национальной экономики. На основании мирового опыта приток иностранного капитала принимающей страны положительно влияет на развитие предприятий и укрепление частного предпринимательства, создание новых рабочих мест, привлечение инновационных технологий.

Инвестиции - это все виды имущества (кроме товаров, предназначенных для личного потребления), включая предметы финансового лизинга с момента заключения договора лизинга, а также права на них, вкладываемые инвестором в уставный капитал юридического лица или увеличение фиксированных активов, используемых для предпринимательской деятельности, а также произведенные и полученные фиксированные активы в рамках договора концессии концессионером (правопреемником) [1].

Необходимость привлечения иностранного капитала в экономику Казахстана заключается в решении:

- стратегических и макроэкономических целей страны;
- устойчивого и сбалансированного роста экономики;
- увеличения доли экспорта и диверсификации экспортного потенциала;
- повышения качества и конкурентоспособности производимой продукции;
- получения доступа к новейшим технологиям, технике, прогрессивным формам организации производства.

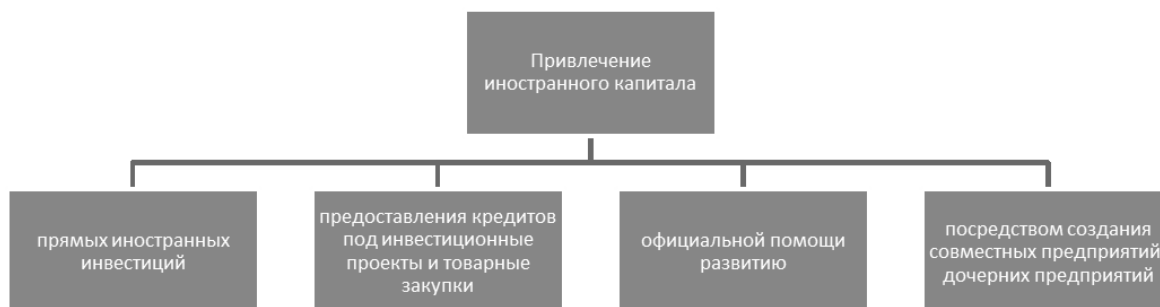


Рисунок 1. Привлечение иностранного капитала

Примечание: составлено автором

В настоящий момент из-за взаимных санкций стран Запада и Российской Федерации, для бизнесу Казахстана возникает возможность привлечения иностранных инвестиций из развитых стран. По словам Т. Кулибаева на ежегодной конференции предпринимателей страны, санкции против России дают окно возможности для экономики Казахстана для создания или модернизации производства [2].

В Стратегии «Казахстан-2050» Н. А. Назарбаев отмечает: «Наша современная модель рыночной экономики основывается на активной роли государства в привлечении иностранных инвестиций. Мы привлекли в страну более 160 миллиардов долларов иностранных инвестиций». Исходя из задач госпрограмм по выделенным ресурсам, наша задача заключается в правильном распределении инвестиций по приоритетам и полном освоении в пользу казахстанских предпринимателей.

По последним данным, узнаваемость Казахстана как инвестиционного рынка составила более 80%, тогда как годом раньше этот показатель был 38%. Меры информативности, принимаемые Правительством Республики Казахстан, такие как организация EXPO 2017 расширили взаимодействия с ключевыми инвесторами [3].

К факторам инвестиционной привлекательности Казахстана можно отнести:

- 1) Высокий уровень экономической, политической и социальной стабильности в стране;
- 2) Дополнительные возможности в рамках Таможенного союза
- 3) законодательное обеспечение инвестиционной деятельности;
- 4) низкий уровень налоговых и таможенных ставок
- 5) Готовность правительства вести открытый и конструктивный диалог с инвесторами
- 6) высокий уровень развития телекоммуникационной инфраструктуры, уровень оплаты труда и культуру предпринимательства.

Согласно статистическим данным Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан, с начала 2005 г. по 2014 г. в экономику Казахстана было привлечено 190 млрд. долларов США иностранных

инвестиций, а темп роста валовых инвестиций равен 17,4%.

Основными инвесторами являются: Нидерланды, США, Швейцария, КНР, Франция, Великобритания.

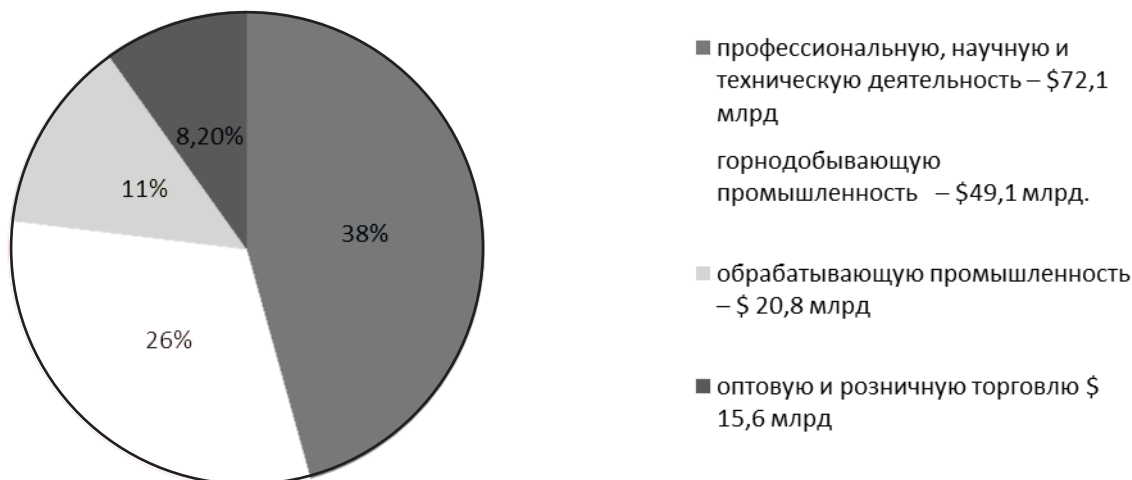


Рисунок 2. Объемы притока ПИИ по видам экономической деятельности [4]

В списке стран по деловому и инвестиционному климату Казахстан занимает пятидесятое место среди двухсот стран, аккумулировав инвестиции свыше 80% привлеченных в страны СНГ с Европы. Также свыше 90% инвестиций КНР в Евразийский экономический союз приходятся на РК.

По всему миру намечается глобальное снижение объемов прямых иностранных инвестиций, но несмотря на эту тенденцию, Казахстан остается одной из стран, где сохраняется динамика привлечения ПИИ. По итогам 2014 года было привлечено свыше 19 млрд. долларов США ПИИ, включая объем инвестиций в обрабатывающую промышленность - 2,6 млрд. долларов. По сравнению предыдущего года, этот показатель увеличился на 20%.

На основе проведенного исследования организации EY можно отметить, что иностранный капитал содействует интеграции экономики Казахстана в мировое хозяйство и может выступать в качестве механизма запуска и стимулирования инвестиционных процессов в казахстанской экономике [3].

По мнению респондентов, необходимо провести улучшение в следующих областях: профессиональная квалификация кадров (35%), качество транспортной инфраструктуры и логистики (45%), прозрачность и стабильность нормативно-правовой среды (50%) [5].

В целях реализации Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года была утверждена программа привлечения зарубежных инвестиций в экономику. Программа подразумевает развитие свободных экономических зон, благоприятные условия для создания новых промышленных производств, а также перерабатывающих секторов экономики [6].

Таблица 1. Задачи и планы развития программы

Задачи	Целевые индикаторы
Развитие экономики	Привлечение 18 целевых инвесторов из списка компаний, включенных в Global-2000, таких как Lanxess AG (Германия), Марубени Корпорэйшн и Сумитомо Корпорэйшн (Япония), HYUNDAI (Южная Корея), THALES и Aubert & Duval (Франция). Отечественные и иностранные инвестиции в несырьевые сектора экономики (обрабатывающая промышленность, переработка сельскохозяйственной продукции, услуги) увеличатся не менее, чем на 15 %. Объем прямых иностранных инвестиций (ПИИ) к ВВП увеличится на пять процентных пунктов.
Содействие развитию и продвижению деятельности СЭЗ	Увеличение количества участников на СЭЗ с 39 в 2009 году до 159 к 2015 году и на ИЗ до 42 к 2015 году. Увеличение инвестиций в несырьевое экспортоориентированное и высокотехнологичное производство на территориях СЭЗ до - 1588 млрд. тенге к 2015 году и на территориях ИЗ до - 151 млрд. тенге. 13. Увеличение объемов производства товаров и услуг (работ) на территориях СЭЗ с 21,9 млрд. тенге в 2009 году до - 718 млрд. тенге к 2015 году, ИЗ до - 719 млрд. тенге к 2015 году, в том числе экспорта продукции не менее 50 % от объема выпускаемой продукции.

<p>Увеличение иностранных инвесторов</p>	<p>Диверсифицируются источники инвестиций (7 основных стран инвесторов с долей каждой страны 5 % и более). Заключение соглашений с иностранными государствами о поощрении и взаимной защите инвестиций. Достижение показателя Глобального индекса конкурентоспособности Всемирного экономического форума: "Влияние правил, регулирующих прямые иностранные инвестиции, на бизнес" – 102 место; (в 2009 - 107 место); "Прямые иностранные инвестиции и технологии" - 108 место (в 2009 - 113 место). Улучшение позиций Казахстана в рейтинге "Doing Business" по индикатору "Защита инвесторов".</p>
--	--

В рамках реализации, в частности, начата одномоментная работа с крупными зарубежными компаниями из ключевых стран-инвесторов по порядку 200 инвестиционным инициативам. Проведено более 20 международных бизнес-форумов с участием иностранных инвесторов.

Привлечение в широких масштабах иностранных инвестиций в казахстанскую экономику преследует долговременные стратегические цели создания цивилизованного, социально ориентированного общества, характеризующегося высоким качеством жизни населения, в основе которого лежит экономика, предполагающая не только совместное эффективное функционирование различных форм собственности, но и интернационализацию рынка товаров, рабочей силы и капитала [7].

Источники:

1. Закон Республики Казахстан от 8 января 2003 года № 373-III об инвестициях
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 октября 2010 года № 1145
3. Исследование инвестиционной привлекательности Казахстана, 2014 год. Укрепление бренда страны. <http://www.eu.com/>
4. zakon.kz Инвестиционная привлекательность Казахстана – результат выверенной политики руководства
5. fic.kz Представления и реальность Исследование инвестиционной привлекательности Казахстана, 2012 год
6. Об утверждении Программы по привлечению инвестиций, развитию специальных экономичес-ких зон и стимулированию экспорта в Республике Казахстан на 2010 - 2014 годы
7. Уркумбаева А.Р. Приоритеты развития инвестиционных проектов в условиях рынка. Монография. Алматы - 2007.

АНАЛИЗ РЫНКА МЕДИА УСЛУГ В КАЗАХСТАНЕ

Рынок медиа услуг в Казахстане достаточно развит благодаря наличию измерений на рынке с 1997 года, международным сетевым агентствам, международным клиентам, которые приносят в Казахстан свои технологии и стандарты качества с более развитых рынков США, Европы и наших ближайших соседей России, Украины. Другие страны нашего региона - Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан - до сих пор не имеют регулярных исследований на рынке, что тормозит развитие рынка медиа услуг в этих странах.

Казахстан благодаря наличию исследований и благоприятной экономической ситуации является ключевым рынком в регионе Средней Азии и своеобразным хабом для координации рекламной активности во всем регионе. На постсоветском пространстве Казахстан занимает третье место по величине рекламных бюджетов после России и Украины. Динамика рекламных бюджетов в РК показывает ежегодный рост до 2008 года, падение в 2009 году в связи с кризисом и девальвацией, рост с 2010 года по 2013 год и снова падение в 2014 году (рис.1).

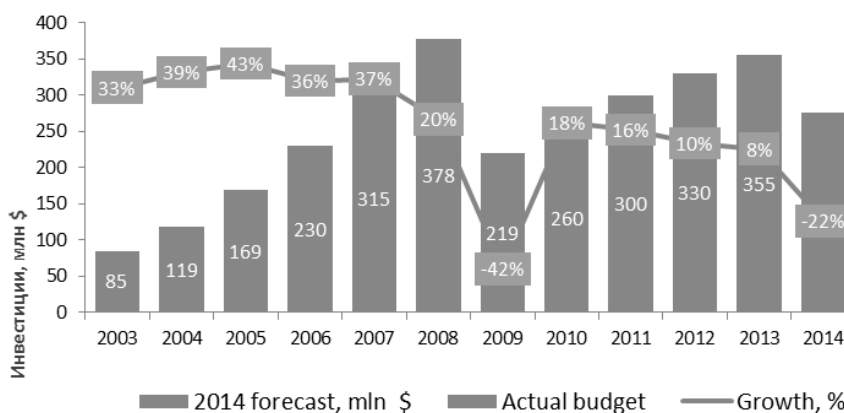


Рис.1 Динамика медиа инвестиций в Казахстане.

Источник: оценка агентства Rating Point/MediaCom на основе данных TNS Central Asia

В связи с девальвацией тенге, в 2014 году объем рынка снизился на 22% в долларовом эквиваленте, при этом в тенге рынок сохранил уровень прошлого года. ТВ традиционно занимает долю 60%, растет доля Интернета в основном за счет падения доли прессы и наружной рекламы, доля Радио стабильно 8-10% (Рис.2).



Рис.2 Доля медиа в общем медиа бюджете.

Источник: оценка агентства Rating Point/MediaCom на основе данных TNS Central Asia.

В кризисный 2015 год специалисты агентства Rating Point/MediaCom прогнозируют следующие изменения в медиа бюджетах по видам медиа:

- Увеличение доли ТВ до 65%
- Потеря доли Наружной рекламы в связи с ожидаемой высокой инфляцией и планируемой «зачистке» нелегальных конструкций

- Бюджеты Прессы будут интенсивнее перетекать в Интернет
- Доля Интернета продолжит рост и вплотную приблизится к non-TV носителям и составит 8%
- Радио вероятнее всего увеличит долю до 10%

В Казахстане представлены все международные медиа холдинги и агентства, а также работают небольшие рекламные агентства, обычно совмещающие креатив и медиа в одном агентстве. Потребителями услуг медиа агентств являются компании, для продвижения товаров или услуг которых необходима рекламная поддержка в СМИ.

По рекламным бюджетам медиа холдинги располагаются в следующем порядке по оценочным данным за 2014 год (рис.3).

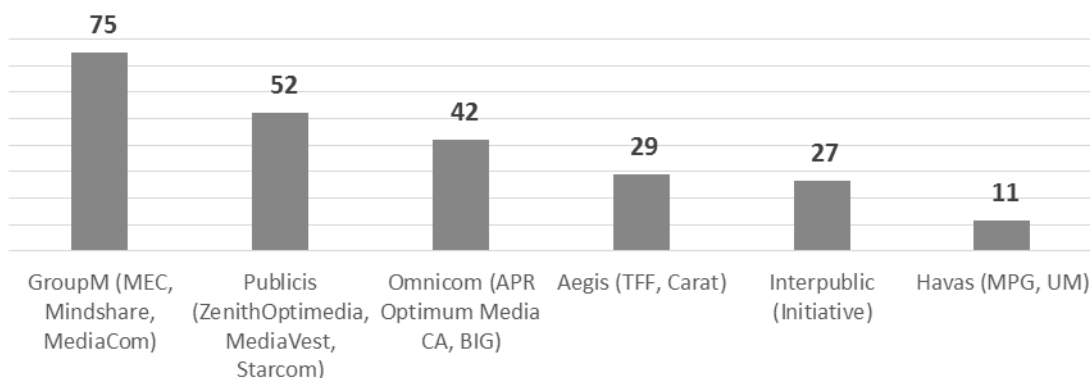


Рис. 3. Обороты медиа холдингов 2014 в млн.USD, оценка GroupM.

Крупные международные компании во всем мире доверяют планирование своих медиа бюджетов профессиональному медиа агентству. Обычно на глобальном уровне рекламодатель выбирает сетевое медиа агентство, с которым компания работает во всех странах. Это удобнее для клиента с точки зрения координации и контроля за медиа бюджетом, а также гарантирует клиенту высокий уровень сервиса на уровне международных стандартов. Но зачастую решение по выбору медиа партнера принимается на локальном уровне.

Список Топ 10 категорий в Казахстане в 2014 году по оценке группы компаний ДАСМ Груп на базе мониторинга TNS Central Asia представлен в таблице 1.

Табл.1 Рекламные бюджеты Топ 10 категорий.

№	Категория	2013	2014	Рост, %
1	Продукты питания	41 226 860	40 727 882	-1%
2	Красота и гигиена	39 184 078	34 041 352	-13%
3	Фармацевтика и медицина	27 677 158	30 706 717	11%
4	Торговля	22 011 646	27 299 167	24%
5	Услуги	24 749 640	26 824 756	8%
6	Финансы	30 919 552	24 348 337	-21%
7	Моб операторы	16 846 794	17 308 374	3%
8	Автомобили	15 251 129	16 637 993	9%
9	Бытовая химия	14 791 675	13 038 661	-12%
10	Безалкогольные напитки	14 404 135	12 491 554	-13%
	Итого	247 062 667	243 424 792	-1%

Источник: оценка агентства Rating Point/MediaCom на основе данных TNS Central Asia

Крупнейшими рекламодателями, по аналогичной оценке, являются международные компании Mars, Procter&Gamble, Henkel/Schwarzkopf, Unilever, Coca-Cola (таблица 2).

Табл. 2 Топ 20 рекламодателей 2013-2014 гг.

	Рекламодаватель	2013	2014	Рост, %
1	Mars	10 096 216	8 786 660	-13%
2	Procter & Gamble	9 091 122	8 069 396	-11%
3	Henkel/Schwarzkopf	8 924 406	7 738 004	-13%
4	Unilever	6 626 471	7 114 896	7%
5	Coca-Cola	7 048 105	6 211 691	-12%
6	Nestle	5 419 107	6 189 826	14%
7	Foodmaster	5 679 481	5 822 365	3%
8	L'Oreal/Garnier	5 912 474	5 389 460	-9%
9	K Cell	3 550 293	5 301 123	49%
10	Sulpak	4 241 304	4 477 343	6%
11	Kraft Foods Kazakhstan	4 316 192	4 456 885	3%
12	Kar-Tel	4 972 929	4 453 225	-10%
13	Benckiser S.A.	4 262 145	4 249 550	0%
14	Samsung Electronics	5 356 833	3 910 357	-27%
15	Wrigley	5 014 146	3 751 853	-25%
16	Ferrero	2 822 629	3 566 209	26%
17	Altel	2 738 631	3 506 823	28%
18	Tele 2 Kazakhstan	5 524 022	3 371 762	-39%
19	Danone	2 926 842	3 245 496	11%
20	Beiersdorf Ag	2 879 784	2 941 947	2%
	Итого:	107 403 132	102 554 871	-5%

Источник: оценка агентства Rating Point/MediaCom на основе данных TNS Central Asia

Что медиа агентство делает для клиентов, какие услуги входят в медиа сервис, за который клиенты платят агентствам определенный процент от своих бюджетов?

В первую очередь агентство изучает продукт клиента (цена, качество, дистрибуция, доля рынка, проблемы/преимущества), цели клиента по продукту (запуск нового продукта, поддержка, акции/промо, новая упаковка), ограничения по бюджету (обычно клиенты знают, сколько они могут потратить на рекламу). Далее агентство определяет целевую аудиторию данного продукта и изучает ее. Что предпочитает целевая аудитория смотреть, как проводит время, рекламе в каких медиа доверяет, и т.д. Исходя из полученных данных подбираются релевантные целевой аудитории медиа носители и формируется медиа микс для данной целевой аудитории. Обязательным этапом является анализ конкурентов. Сколько тратят конкуренты на рекламу и в каких медиа каналах размещают свою рекламу, с какой интенсивностью, в какие периоды. Если основным медиа каналом является ТВ, то анализируется медиа стратегия конкурентов. Продолжительная компания с небольшими недельными весами носит название Continuity, короткая компания с высокими весами называется Burst, размещение в пиковые сезоны продукта называется Seasonal, и последний вид стратегии – это периодическое размещение рекламных материалов с увеличенными весами в начале кампании (высокий вес и частота показа) с последующим снижением рекламной активности, носит название Flight. Далее агентство определяет цели кампании в медиа показателях – охваты, эффективная частота воздействия и т.д., а затем распределяет бюджет по медиа каналам, чтобы достичь поставленных целей, с учетом потенциального охвата каждого медиа канала и стоимости за 1 тысячу контактов.

На рис.3 показаны примеры медиа сплитов для различных возрастных групп по данным TNS Central Asia. Чем моложе аудитория, тем меньше должна быть доля ТВ, больше доля Наружной рекламы и Интернета. И наоборот, чем старше аудитория, тем больше она смотрит ТВ, поэтому ТВ остается основным медиа для аудитории старше 45 лет.

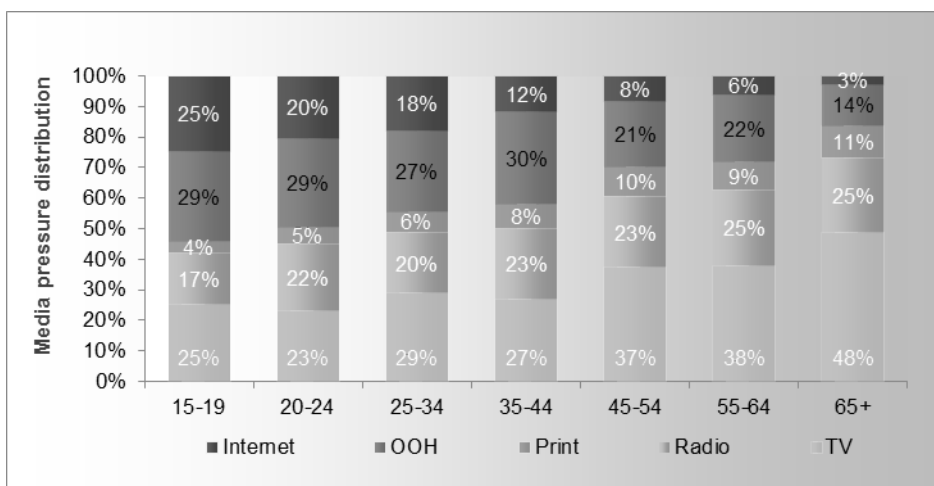


Рис.3 Эффективный медиа сплит по разным возрастным группам.

Источник: оценка агентства Rating Point/MediaCom на основе данных TNS Central Asia.

После выбранного медиа микса, агентство осуществляет тактическое медиа планирование, то есть определяет в каких ТВ программах нужно размещать рекламу продукта, чтобы достичь целевую аудиторию с максимальной эффективностью, долю прайм-тайма (время с 18:00 до 24:00), долю длинных/коротких роликов, долю позиционирования первым в блоке и другие параметры размещения.

Для эффективного планирования агентство покупает и использует программные продукты исследовательской кампании TNS Central Asia <http://www.tns-global.kz/>, позволяющие профессионально измерять и планировать рейтинги каналов/программ, доли, охваты, частоту и другие медиа показатели. Наличие баз TNS Central Asia в агентстве является одним из главных факторов спроса на услуги агентства, а для крупных международных компаний – необходимым условием для работы с агентством наравне с наличием профессионально обученного персонала агентства.

Спрос на услуги медиа агентств в РК и в мире стабильно высокий. Как сказано выше, крупные компании практически всегда доверяют планирование и размещение рекламных бюджетов агентствам, так как содержать отдельных сотрудников медиа-планеров, покупать базы TNS для компании будет обходиться компании намного дороже, чем заплатить в агентство агентскую комиссию и получить весь спектр медиа услуг «под ключ».

Таким образом, факторами спроса на услуги медиа агентства являются:

1. Репутация агентства (доля на рынке, клиенты)
2. Профессионализм персонала (наличие опытного медиа директора и медиа племеров)
3. Наличие баз TNS Central Asia для медиа планирования
4. Сетевая поддержка головного агентства (сетевые софты, тренинги, подходы, тем-плейты)
5. Месторасположение (все агентства находятся в Алматы, т.к. головные офисы крупных компаний расположены в Алматы, центр города предпочтителен)
6. Система скидок (крупное агентство за счет объединения бюджетов разных клиентов может обеспечить более высокие скидки и низкие цены, чем мелкое агентство)
7. Размер агентской комиссии (чем больше бюджет, тем меньше % агентской комиссии, чем больше агентство, тем меньше % агентской комиссии оно может предложить). В последнее время все чаще агентства предлагают клиентам прогрессивную форму комиссии, состоящую из фиксированного % и переменного %, который выплачивается агентствам в конце работы в зависимости от выполнения KPI.
8. Уровень сервиса (клиентоориентированность, быстрота выполнения заданий, от-четов, знание английского языка и т.д.)

Основными факторами предложения на рынке медиа услуг являются:

1. Технологичность (чем больше специальных программ в агентстве куплено и разработано, тем больше объем работ, который может обрабатывать 1 сотрудник, и соответственно растет его производительность)
2. Цена на ресурс (на рынке труда существует дефицит предложения медиа специалистов, в связи с этим стоимость специалистов постоянно растет, что приводит к увеличению расходов агентства при стагнации доходов)

Конкуренция на рынке усиливается с каждым годом, так как клиенты становятся более требовательными к качеству сервиса агентства, поэтому сетевые агентства и крупные холдинги имеют больше шансов на выживание в условиях конкурентной среды.

Благодаря стабильной политической ситуации и сбалансированной экономической политике экономика Казахстана растет, растет и объем потребления населения различных видов продуктов и услуг. Как следствие

этого роста расходы на рекламу не снижаются, несмотря на кризисные явления в экономике. Однако, как и во всем мире традиционные подходы к размещению рекламы, когда агентству выделяется бюджет на конкретные медиа (ТВ, Пресса, Радио, Наружная реклама, Интернет), а агентство «осваивает» бюджет, работают все меньше. Все более востребованными становятся нестандартные подходы к планированию, интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям, позволяющий повышать эффективность рекламы и вовлечение целевой аудитории.

Источники:

1. TNS Central Asia – программные продукты Infosys, Adex, MMI.

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ КАК ОДНА ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Успех современных компаний во многом определяет та доля внимания, которая уделяется сервису. Если мы попробуем представить бизнес как нечто живое, то его внешней оболочкой будет сервис. Насколько привлекателен субъект, настолько и окружающие реагируют на него. Соответственно первым наиболее важным шагом на пути к успеху становится сервис. Сегодня покупатель чаще сталкивается с проблемой выбора, рынок насыщен изобилием товаров и услуг. И опыт мировых крупных компаний показывает, что побеждают те компании, чья ориентированность направлена не на продавца, а на покупателя. Современный маркетинг, как отмечают Варго С. и Лаш Р., трансформирует акценты на неосознанные ресурсы, комбинируя создание ценности и взаимоотношения как основы потребительской ценности [1]. Потребитель продукции перестает быть пассивным компонентом в современной экономике, он принимает активное участие в процессе создания ценности. Создается клиентцентричный подход, основанный на отдельном потребителе, опыте, совместном создании ценности, жизненной важности построения потребительских сетей [2]. Исходя из этого, построение бизнеса должно быть направлено на современные требования потребителя, его ценности и предпочтения.

Многие компании вносят достаточные капиталовложения в разработку и размещение рекламной информации в печатных изданиях, телевидении, радио, а также в проведении всевозможных рекламных акций. Тем самым заставляя потребителя узнавать их продукцию и совершать покупки. Несмотря на то, что такие монстры бизнеса, как «Кока-кола», узнаваемы всеми и везде, они не устают тратить миллионы на разработку и показ новой рекламы. Это безусловно работает.

Но, как правило, меньшая доля компаний заботится об удержании клиентов. Чаще происходит ротация покупателей, которых привлекает новая реклама. Что в таком случае может происходить, если в кампании нет отлаженной системы управления сервисом, если сотрудники не обучены правилам обращения с клиентами? Если они могут безнаказанно быть невнимательными и недостаточно приветливыми с потенциальными покупателями или они не полномочны решить простые вопросы на местах, отправляя клиента по всем инстанциям? Очевидно, все это может свести на нет все потраченные усилия на рекламную кампанию. Например, если сеть супермаркетов из 100 магазинов восстановит против себя хотя бы одного клиента в день в каждом магазине, то по предварительным оценкам, потери одной такой сети составят порядка 94,4 миллиона долларов в год. Уильям Шихан, бывший президент CEO Omni Hotels, говорил об исследованиях, которые наглядно показывают, как отели могут терять 12% годового дохода из-за того, что недовольные клиенты предпочитают другие отели. Данные цифры указывают на крайнюю необходимость четко сформированного подхода к набору сотрудников и их постоянному обучению. Авиакомпания Southwest Airlines принимает на работу 1 из 45 кандидатов, а компания Disney World выбирает сотрудников из подразделений, где есть вакансии, три недели обучает их действующему трудовому законодательству, после чего дает возможность выбрать своих будущих коллег в ходе 45-минутного собеседования. Американская ассоциация менеджмента провела исследование, благодаря которому выявился факт, что успешные компании на 20% больше тратят средств на свой персонал, что включало и его обучение [3]. Если рассматривать текучесть кадров в различных компаниях, то наблюдается ее корреляционная зависимость от успешности компании, чем выше текучесть кадров, тем хуже обстоят дела.

Рассмотрим ценность сервиса на примере ресторанного бизнеса. Отличная, разнообразная еда – основной элемент ценности, но этого мало для современного потребителя. Потребитель ожидает высокое качество обслуживания, незабываемую атмосферу, общение, развлечения и в конечном итоге красочные впечатления от всего этого, на которых он будет основываться при последующем выборе ресторана или кафе. Отличный повар и услужливый персонал – это первый шаг, за которым должны идти ряд эксклюзивных элементов, способных привлечь и главное – удержать клиентов, заставить их говорить об исключительном сервисе и быть постоянными посетителями данного заведения.

Преуспевшие в ресторанном бизнесе компании уделяют достаточно внимания созданию и поддержанию высокого уровня сервиса. Рестораны McDonald's располагаются более, чем в 100 странах, и почти в каждой стране меню будет адаптировано к традициям местной кухни и удовлетворять вкусы и потребности населения. Где бы вы ни находились, в сети ресторанов быстрого питания McDonald's вас быстро обслужат, предоставят бесплатный беспроводной интернет, вся атмосфера, включающая музыку, особенности интерьера, поток людей будет подстегивать к быстрому приему пищи. McDonald's продумал и систему привлечения через детей: детские игровые площадки, проведение дней рождения по доступной цене, раздача маленьких бонусов малышам, стоящим в очереди вместе с родителями, особенное внимание и терпение со стороны персонала. Компания была основана в 1940 году, и именно она впервые внедрила в практику ресторанного бизнеса принципы концепции так называемого «быстрого питания». В 1958 году в McDonald's появилась инструкция, где подробно описывались все действия сотрудника ресторана: начиная с рекомендаций по приготовлению блюд, заканчивая вариантами общения с посетителями. Сейчас данная инструкция составляет 750

страниц, в ней прописаны не только действия персонала, но и посетителей. За 75 лет существования сервис этой компании получил значительное развитие, он продуман до мелочей. Для сохранения психологического комфорта некоторых посетителей, компания предпочитает набирать сотрудников с заурядной и ничем не примечательной внешностью, их униформа проста и универсальна. Десятилетиями вырабатываемая стратегия сервиса работает безупречно. Несмотря на негативные критические выступления, направленные против фастфуда, компания преуспевает и развивается.

«Быть непохожим» - конкурентная стратегия американской авиакомпании Southwest Airlines, позволила ей стать лидером в своей отрасли. Авиакомпания предлагает беспосадочные перевозки на небольшие расстояния за невысокую плату между городами средних размеров и аэропортами второстепенного значения в крупных городах и не выполняет рейсы на дальние расстояния. Southwest Airlines делает ставку на снижение себестоимости билетов: подготовка к полету занимает более короткое время, чем в других авиакомпаниях, что позволяет обходиться меньшим количеством самолетов, а распространение билетов через интернет не требует привлечения агентов по продаже. Southwest Airlines была первой компанией, начавшей продажу билетов через интернет [4].

Основной функцией сервиса является создание, поддержание и развитие клиентской базы. Разработка политики управления сервисом – это одна из важнейших составляющих компании. И непосредственное участие и приверженность руководства обязательны. В некоторых случаях мы можем наблюдать, как руководство создает письменный документ о сервисной политике и на этом заканчивает свое участие в непосредственном процессе внедрения его в практику. Это приводит к формальному отношению и остальных сотрудников компании к разработанной сервисной политике. В успешных компаниях все сотрудники вовлекаются в процесс улучшения сервиса, сервис не является прерогативой сотрудников, имеющих непосредственный контакт с клиентами. Учитываются мнения и предложения всех сотрудников, они позволяют с разных позиций увидеть плюсы и минусы в работе с клиентом. Каждый сотрудник компании вносит свой уникальный вклад. Японские компании часто используют на практике предложения, исходящие от сотрудников любого звена, которые позволяют улучшить работу компании.

Непосредственный контроль в работе сервиса - одна из составляющих успеха. Наиболее наглядным показателем является обратная связь с клиентом, которая позволяет вовремя выявить и устранить недостатки в существующей политике сервиса. Форма обратной связи может быть различной. Приглашаются фокус-группы с участием внешнего консультанта, проводятся анкетные, телефонные, интернет-опросы. Используются формальные и неформальные опросы, причем не только клиентов, но и сотрудников различного звена, где выясняются вопросы: как работает компания и что нужно сделать, чтобы она работала лучше? Обратная связь должна быть регулярной и мотивировать сотрудников к улучшению работы компании.

Качество работы с клиентами, знание и удовлетворение их потребностей имеют такое же важное значение в успехе компании, как и качество товара, представляемого ею на рынке товаров и услуг. Первокласный сервис дает компании устойчивое конкурентное преимущество, дает возможность занять ключевую позицию в данной сфере.

Источники:

1. Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. Российский журнал менеджмента. Том 4. №2. 2006, с. 73.
2. Прахалад С. К. Совместное создание ценности. Российский журнал менеджмента. Том 4. №2. 2006, с. 120.
3. Шоул Д.. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Пер.с англ. – 2-е изд., испр. и доп. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, сс. 36-37, 139-142.
4. Портер М. Е. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005, сс. 72-73.

СТОИМОСТНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ В АКЦИИ КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЙ. Часть 1

Пожалуй, любому, кто когда либо интересовался инвестициями в ценные бумаги, знакомы имена миллиардера Уоррена Баффета и его учителей по инвестированию – Бенджамина Грэма и Дэвида Додда. Бенджамин Грэм и Дэвид Додд считаются основоположниками концепции так называемого «стоимостного инвестирования», суть которого заключается в том, чтобы покупать бумаги компаний по цене, близкой к ее внутренней стоимости или ниже ее внутренней стоимости, что дает этой бумаге «запас прочности». Данный подход был описан авторами в книге «Анализ ценных бумаг» и позднее Грэмом в книге «Разумный инвестор».

1. Грэм рекомендует использовать следующие критерии при отборе акций для покупки: Адекватный размер компании. Грэм рекомендует исключить из числа «претендентов» небольшие компании, бизнес которых в силу его малых размеров не сможет противостоять действию неблагоприятных экономических и других факторов.

2. Устойчивое финансовое положение. Текущие активы должны как минимум вдвое превышать текущие обязательства. Иными словами собственный капитал компании должен составлять не менее половины совокупных активов или коэффициент «совокупные активы/собственный капитал» не должен превышать 2.

3. Стабильная прибыль. Компания не должна нести убытки на протяжении последних лет. Дивидендная история. Компания должна регулярно выплачивать дивиденды.

4. Рост прибыли – компания должна показывать стабильный рост прибыли (в расчете на акцию).

5. Оптимальное значение коэффициента «цена/прибыль». Текущая цена акции не должна превышать среднее значение прибыли за последние три года более, чем в 15 раз.

6. Оптимальное значение коэффициента «цена/балансовая стоимость». Текущая цена акции не должна превышать ее балансовую стоимость, представленную в последнем отчете, более чем в 1,5 раза. Однако значение мультипликатора прибыли ниже 15 оправдывает более высокое значение мультипликатора балансовой стоимости. Значения коэффициентов «цена/прибыль» и «цена/балансовая стоимость» должны находиться в обратной зависимости: чем выше один, тем ниже другой, и наоборот. Грэм рекомендует следующее правило: произведение этих коэффициентов не должно превышать 22,5. Это значение соответствует произведению 15 (коэффициент «цена/прибыль») и 1,5 (коэффициент «цена/балансовая стоимость»). Поэтому, например, если коэффициент «цена/прибыль» равен 9, то коэффициент «цена/балансовая стоимость» может составлять и 2,5 – произведение остается равным 22,5 [1, сс. 342-344].

При этом Грэм рекомендует обращать особое внимание на два последних критерия и покупать акции компаний при низком значении коэффициента «цена/прибыль» и акции, торгующиеся ниже чистой стоимости активов [1, с. 380].

Соответствие вышеуказанным критериям должно обеспечить «запас надежности».

«Запас надежности», при этом, не гарантирует отсутствие убытков. Единственное, что он гарантирует - это то, что у инвестора будет больше шансов получить прибыль, чем понести убытки [1, с.501].

Теперь рассмотрим несколько казахстанских компаний, акции которых находятся в листинге Казахской фондовой биржи, и попробуем определить, какие из них соответствуют критериям «разумного инвестирования» и имеют достаточный «запас надежности».

Для рассмотрения были взяты акции казахстанских компаний, состоящие в листинге Казахской фондовой биржи по первой категории. Сам факт того, что эти компании состоят в первой категории листинга, говорит о том, что они соответствуют листинговым требованиям Национального Банка и Биржи, в том числе требованиям по размеру собственного капитала, прибыльности и соответствию финансовой отчетности, что уже является некоторым индикатором надежности этих бумаг [2].

В приведенной ниже таблице показаны простые акции первой категории.

Исходные данные для расчета коэффициентов были взяты из аудированных годовых отчетов эмитентов. Данная информация является открытой и публикуется на сайте Казахской фондовой биржи www.kase.kz.

Таблица 1. Финансовые показатели и коэффициенты простых акций, состоящих в листинге Казахской фондовой биржи по первой категории.

эмитент	АО «Народный сберегательный банк Казахстана»	АО «Kcell»	АО «KEGOK»	АО «Казахтелеком»	АО «КазТрансОйл»	АО «Разведка Добыча КазМунайГаз»
тикер	HSBK	KCEL	KEGK	KZTK	KZTO	RDGZ

совокупные активы (тыс тенге)	2844357000	151432405	527951237	400433403	600472699	1729389000
собственный капитал (тыс тенге)	462232000	79407199	340530774	275347074	481033747	1533367000
совокупные активы/ собственный капитал	6.1535268	1.90703622	1.550377462	1.45428603	1.248296409	1.127837628
прибыль на акцию						
2011	2.21	334.29		4440	77	2950
2012	4.99	309.14		19972.96	96	2320
2013	5.5	316.96	67.7 ¹	1783.99	165	2080
2014 ²					121	690
дивиденды						
2011	нет	да	да	да	да	да
2012	да	да	да	да	да	да
2013	да	да	нет	да	да	да
цена/прибыль (P/E)	5.6	4.8	5.8	4.4	6.1	18.0
текущая цена (тенге) (по состоянию на 10.03.2015)	30.57	1518	392.1	7882.96	738.99	12450
балансовая стоимость акции	39.86	331.55	1451	23378	1176	19598
цена/балансовая стоимость (P/B)	0.8	4.6	0.3	0.3	0.6	0.6
Произведение коэффициентов P/E и P/B	4.3	21.9	1.6	1.5	3.8	11.5

Опираясь на результаты расчетов, указанные в вышеприведенной таблице, можно делать выводы о соответствии или несоответствии выбранных акций рекомендуемым критериям.

1. Адекватный размер компании. Можно считать, что все компании первой категории имеют адекватный размер собственного капитала. Подтверждение тому – расположение в первой категории.

2. Устойчивое финансовое положение. У всех компаний, кроме одной, размер собственного капитала составляет более половины совокупных активов, то есть обязательства более, чем в два раза меньше совокупных активов. У Народного Банка собственный капитал в 6 раз меньше совокупных активов, то есть совокупные активы банка лишь незначительно превышают его обязательства. Таким образом, Народный Банк не соответствует критерию устойчивого финансового положения.

¹ Показатели прибыли на акцию предыдущих лет не указаны, так как в 2013 году эмитент осуществил дополнительный выпуск акций количеством, многократно превышающим ранее существовавшее количество акций. Это делает показатели прибыли на акцию 2013 года и предыдущих лет сопоставимыми.

² На момент написания статьи не все эмитенты имели аудированные годовые отчеты за 2014 год. Для них последние данные по показателям прибыли на акцию взяты из отчетности 2013 года.

3. Стабильная прибыль. Все компании за последние годы имели прибыль. То есть все компании соответствуют данному критерию.

4. Дивидендная история. Все, кроме двух компаний, ежегодно выплачивали дивиденды на протяжении последних трех лет. Народный Банк не выплачивал дивиденды в 2011 (и на протяжении нескольких предшествующих лет). Впрочем, почти все казахстанские банки в последние годы были в сложной ситуации и не выплачивали дивиденды по своим простым акциям. АО «KEGOK» также не выплачивал дивиденды в преддверии 2013 году в связи низкими показателями прибыли.

5. Рост прибыли. Стабильный рост прибыли в расчете на акцию за последние три года показал лишь Народный Банк.

6. Оптимальное значение коэффициента «цена/прибыль». У всех компаний, кроме одной, коэффициент существенно ниже 15. Коэффициент цена/прибыль простых акций РД КазМунайГаз составляет 18, что можно объяснить снижением прибыли в связи с падением цен на нефть.

7. Оптимальное значение коэффициента «цена/балансовая стоимость». У всех, кроме KCELL, акции торгуются существенно ниже балансовой стоимости. Однако, высокое значение коэффициента «цена/балансовая стоимость» у KCELL компенсируется низким значением коэффициента «цена/прибыль». Произведение коэффициентов цена/прибыль и цена/балансовая стоимость всех выбранных акций ниже рекомендуемого порога 22,5.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в целом, казахстанский рынок акций находится в недооцененном состоянии и акции, по крайней мере, первой категории, соответствуют критериям разумного инвестирования. Большинство акций первой категории торгуются ниже балансовой стоимости и имеют низкий коэффициент цена/прибыль. При этом компании имеют устойчивое финансовое положение и стабильную прибыль.

Источники:

1. Грэм, Бенджамин. Разумный инвестор. Полное руководство по стоимостному инвестированию. Пер. с англ. Москва, 2014
2. www.kase.kz/ru/rules_kase www.kase.kz/ru/ticker

СТОИМОСТНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ В АКЦИИ КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЙ. Часть 2

В своей книге «Разумный инвестор» Бенджамин Грэм при выборе простых акций для инвестирования рекомендует обращать особое внимание на два главных критерия и покупать акции компаний при низком значении коэффициента «цена / прибыль» и акции, торгующиеся ниже чистой стоимости активов [1, с.380].

Оптимальное значение коэффициента «цена / прибыль». Текущая цена акции не должна превышать среднее значение прибыли за последние три года более, чем в 15 раз.

Оптимальное значение коэффициента «цена / балансовая стоимость». Текущая цена акции не должна превышать ее балансовую стоимость, представленную в последнем отчете, более, чем в 1,5 раза. Однако значение мультипликатора прибыли ниже 15 оправдывает более высокое значение мультипликатора балансовой стоимости. Значения коэффициентов «цена/прибыль» и «цена / балансовая стоимость» должны находиться в обратной зависимости: чем выше один, тем ниже другой, и наоборот. Грэм рекомендует следующее правило: произведение этих коэффициентов не должно превышать 22,5. Это значение соответствует произведению 15 (коэффициент «цена / прибыль») и 1,5 (коэффициент «цена / балансовая стоимость»). Поэтому, например, если коэффициент «цена / прибыль» равен 9, то коэффициент «цена / балансовая стоимость» может составлять и 2,5 – произведение остается равным 22,5 [1, с. 344].

Вопрос: насколько применимы принципы стоимостного инвестирования к акциям, торгующимся на казахстанской фондовой бирже?

Для ответа на этот вопрос, рассмотрим четыре случая наиболее впечатляющего за последние несколько лет роста курсовой цены акций компаний, находящихся в листинге казахстанской фондовой биржи.

Исходные данные для расчетов взяты из аудированных годовых отчетов выбранных эмитентов, публикуемых на сайте Казахстанской фондовой биржи [3].

«Цеснабанк»

Таблица 1. Финансовые показатели и коэффициенты АО «Цеснабанк» 2012-2013 гг.

TSBN	2012	2013
количество размещенных простых акций	28802751.00	32148242.00
собственный капитал	48183828000.00	68724539000.00
eps (прибыль на акцию)	377.00	445.00
рыночная цена простой акции	670.00	1945.80
p/e (цена / прибыль)	1.78	4.37
балансовая стоимость простой акции	1672.89	2137.74
p/b (цена / балансовая стоимость)	0.40	0.91
p/e*p/b	0.71	3.98

В 2012 году простые акции АО «Цеснабанк» торговались на бирже по цене 670 тенге за штуку – с коэффициентом «цена / прибыль» 1,78 и более чем в два раза ниже стоимости чистых активов банка. В 2012 же году, после публикации отчетности, показавшей отличные результаты банка, цена акции подскочила до 1960 тенге за штуку. И даже при данном уровне рыночная цена акции была ниже ее балансовой стоимости, и сохранялся достаточно низкий коэффициент «цена / прибыль». Инвесторы, покупавшие акции банка по 670 тенге за штуку, могли продать их по цене 1960 тенге за штуку уже в том же 2012 году, получив при этом прибыль в размере 192%.

«Рахат»

Таблица 2. Финансовые показатели и коэффициенты АО «Рахат» 2012-2013 гг.

РАНТ	2012	2013
количество размещенных простых акций	3600000.00	3600000.00
собственный капитал	16039164000.00	17365680000.00
eps (прибыль на акцию)	549.00	371.00
рыночная цена простой акции	1500.00	6984.37
p/e (цена / прибыль)	2.73	18.83
балансовая стоимость простой акции	4455.32	4823.80
p/b (цена / балансовая стоимость)	0.34	1.45
p/e*p/b	0.92	27.26

В 2012 году простые акции АО «Рахат» торговались по 1500 тенге за штуку. При этом коэффициенты «цена / прибыль» и «цена / балансовая» стоимость составляли 2,73 и 0,34 соответственно. То есть в 2012 году, рынок, несмотря на низкий коэффициент «цена / прибыль» оценивал компанию в три раза меньше стоимости ее чистых активов.

В 2013 году южнокорейская компания LOTTE Confectionery приобрела 76,25% находящихся в обращении акций АО «Рахат». В соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, компания LOTTE Confectionery объявила о покупке оставшихся в обращении 23,75% простых акций АО «Рахат» и предложила миноритарным акционерам в течение тридцати дней со дня опубликования сообщения продать принадлежащие им акции АО «Рахат» по цене 6690 тенге [4].

В связи с объявленным выкупом цена акции «Рахата» на фондовой бирже достигла 6984 тенге за штуку. То есть инвесторы, купившие акции «Рахата» в 2012 году за 1500 тенге, уже на следующий год могли продать их по 6984 тенге, получив прибыль в размере 365.6%.

«КазТрансОйл»

Таблица 2. Финансовые показатели и коэффициенты АО «Рахат» 2012-2013 гг.

KZTO	2013	2014
количество размещенных простых акций	384635599.00	384635599.00
собственный капитал	467269917000.00	481033747000.00
eps (прибыль на акцию)	165.00	121.00
рыночная цена простой акции	725.00	1281.86
p/e (цена / прибыль)	4.39	10.59
балансовая стоимость простой акции	1200.00	1176.00
p/b (цена / балансовая стоимость)	0.60	1.09
p/e*p/b	2.65	11.55

31 октября 2012 года Правительство Республики Казахстан приняло постановление, которым утвердило решение Совета директоров АО «ФНБ «Самрук-Казына» о цене, количестве и структуре размещения акций

АО «КазТрансОйл» на Казахстанской фондовой бирже в рамках государственной программы «Народное IPO». Согласно постановлению, объем размещения составил 38 463 559 простых акций по цене 725 тенге за одну акцию. При этой цене коэффициент «цена / прибыль» составлял 4,39, а коэффициент «цена / балансовая стоимость» - 0,60.

Правительство, дабы заинтересовать инвесторов, намеренно установило цену размещения существенно ниже справедливой стоимости.

К 2014 году цена акции достигла 1281 тенге за штуку. Вдобавок, «КазТрансОйл» по итогам 2013 года выплатило дивиденды по своим простым акциям в размере 109 тенге на одну простую акцию [5]. То есть один только дивидендный доход новых акционеров составил 15% за год.

Купив в 2013 году акции общества по 725 тенге за штуку, инвесторы, получив дивиденды в размере 109 тенге за акцию, могли продать свои акции по 1281 тенге и получить прибыль в размере 91.7%.

Таблица 4. Финансовые показатели и коэффициенты АО «Казкоммерцбанк» 2012-2014

ККГВ	2012	2014
количество размещенных простых акций	777588523.00	777738469.00
собственный капитал	300454000000.00	372207000000.00
eps (прибыль на акцию)	168.56	58.68
рыночная цена простой акции	150.00	478.76
p/e (цена / прибыль)	0.89	8.16
балансовая стоимость простой акции	386.39	478.58
p/b (цена / балансовая стоимость)	0.39	1.00
p/e*p/b	0.35	8.16

В 2014 году, АО «Казкоммерцбанк», в связи с обратным выкупом своих простых акций у АО «Самрук-Казына» и во исполнение требований Закона «Об акционерных обществах» предложил также и иным акционерам продать Банку свои акции. Цена выкупа составила 475,3667 тенге. [6] То есть банк осуществлял выкуп акций по их балансовой стоимости на момент выкупа.

Выкуп вызвал рост цены акции банка до 478 тенге за штуку.

Инвесторы, купив акции Казкоммерцбанка в 2012 году по 150 тенге за штуку, в 2014 году могли продать их по цене 478,76 за штуку, получив тем самым прибыль в размере 218%.

Во всех четырех показанных примерах видно, что акции выбранных эмитентов торговались существенно ниже своей стоимости. Но впоследствии рынок исправлял данную несправедливость. В случае с Рахатом и Казкоммерцбанком, крупные инвесторы выкупали контрольные пакеты акций этих компаний и во исполнение требований законодательства, предлагали миноритариям продать им свои акции по той же цене. В случае с Цеснабанком и КазТрансОйлом, фондовый рынок сам исправлял ситуацию.

Приведенные примеры не доказывают, что все недооцененные акции обязательно покажут стремительный рост. Однако они показывают, что случаи наиболее стремительного роста, зафиксированные на казахстанской фондовой бирже, показали именно недооцененные акции, торговавшиеся ниже своей внутренней стоимости.

Выбор акций с низкими коэффициентами «цена / прибыль» и «цена / балансовая стоимость» не гарантирует ошеломляющий рост курсовой цены. На фондовом рынке не может быть никаких гарантий. Но покупка недооцененных акций повышает вероятность того, что в будущем цена на эти акции вырастет.

Источники:

1. Грэм, Бенджамин. Разумный инвестор. Полное руководство по стоимостному инвестированию. Перевод с английского. Москва, 2014 год, Там же, с. 344
2. www.kase.kz/ru/ticker
3. http://www.rakhat.kz/index.php?p=list_more&lang=1&year=2013&id=379
4. http://www.kaztransoil.kz/ru/press-centre/press-releases/press-relizi/ao-kaztransoil-soobshaet_o_zavershenii_viplati_dividendov/?1994284631
5. http://ru.kkb.kz/page/Pokupka_akciy

РАЗВИТИЕ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ И ИХ РОЛЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Сегодня крайне трудно представить, как можно начать работу с иностранным банком или международной финансовой организацией, получить кредитную линию или синдицированный заем, осуществить выпуск ценных бумаг на международных рынках, не имея кредитного рейтинга хотя бы одного из известных международных рейтинговых агентств. Наличие международного кредитного рейтинга является обязательным условием выхода казахстанского финансового института на международный рынок.

Кредитные рейтинги, присваиваемые банкам международными рейтинговыми агентствами, позволяют судить об их кредитоспособности, финансовой устойчивости, надёжности и репутации. Кредитный рейтинг оказывает существенное влияние на размер процентной ставки по привлекаемым займам, а также на решение инвестора по принятию риска.

В широком смысле рейтинг (от англ. rating - оценка, положение, ранг) означает экспертную оценку качества определенного объекта. В финансово-экономической литературе уделяется много внимания вопросам рейтингов. Зачастую в литературе под рейтингами, присваиваемыми рейтинговыми агентствами, понимается кредитный рейтинг.

А. А. Лобанов и А. В. Чугунов предлагают следующее определение: «Кредитный рейтинг (credit rating) представляет собой интегральную оценку финансовой устойчивости и платежеспособности страны, заемщика или отдельного кредитного продукта. Рейтинг выражает мнение агентства относительно будущей способности и намерения заемщика осуществлять выплаты кредиторам в погашение основной суммы задолженности и процентов по ней своевременно и в полном объеме» [1].

Среди самых авторитетных международных рейтинговых агентств следует выделить три крупнейшие компании: Standard & Poor's (S&P), Moody's Investors Service (Moody's), и Fitch Ratings. На сегодняшний день рейтинги так называемой «Большой тройки» стали общепринятым мерилем финансового положения корпораций и банков, региональных и местных органов власти, а также стран в целом. По оценкам самих агентств, они контролируют около 95% глобального рынка рейтинговых оценок: на S&P приходится 40%, на Moody's - 39% и на Fitch - 16% [2].

История развития рейтинговых агентств уходит своими корнями в XIX век. Возникновение рейтинговой службы S&P принято связывать с выходом в 1860 году исследования Генри Варнума Пура «История железных дорог и каналов в Соединенных Штатах». Обратив внимание на отсутствие качественной информации, необходимой инвесторам, Пур взялся за решение этой проблемы и начал публиковать подробные операции различных компаний. В 1916 году S&P начало присваивать кредитные рейтинги, предоставляя инвесторам и другим участникам мирового рынка результаты независимого анализа кредитных продуктов. Компания Moody's была основана в 1905-1906 гг. Джоном Муди, который начал с того, что присваивал рейтинги облигаций железнодорожных компаний. Агентство Fitch Ratings было основано Джоном Фитчем в 1913г. в Нью-Йорке и в первые годы занималось публикацией финансовой статистики. Рейтинги агентство начало присваивать в 1924 году [3].

В настоящее время международные рейтинговые агентства предлагают множество определений и типов рейтинга, ими разработаны соответствующие методики построения рейтинга. В свете изменившихся подходов к пониманию сути кредитных рейтингов изменились и используемые рейтинговыми агентствами определения кредитного рейтинга. Если ранее под кредитным рейтингом понималась объективная независимая оценка кредитоспособности, то теперь используется формулировка «мнение о кредитоспособности». Каждое рейтинговое агентство в своих методиках предусматривает определение кредитного рейтинга. Рейтинговые агентства делают специальную оговорку, что рейтинг не является оценкой рисков, не служит рекомендацией покупать или продавать ценные бумаги, а также инвестировать в различные финансовые инструменты, а является мнением аналитиков о будущих относительных показателях, связанных с объектом рейтингования.

Рейтинги Standard & Poor's выражают мнение агентства относительно способности и готовности эмитента своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Мнение, которое закладывается в основу кредитного рейтинга, не является прогнозом или рекомендацией. Его основное назначение - проинформировать инвесторов и других участников рынка об относительном уровне кредитного риска, которому подвергаются эмитенты долговых обязательств и сами долговые обязательства, рейтингуемые Standard & Poor's [4].

Кредитные рейтинги агентства Moody's представляют собой мнения о кредитном качестве отдельных долговых обязательств или об общей кредитоспособности какого-либо эмитента (безотносительно его конкретных долговых обязательств или других ценных бумаг). Рейтинги банковских депозитов агентства Moody's представляют собой мнения о способности какого-либо банка своевременно и в полном объеме погашать

свои обязательства по депозитам в иностранной и/или национальной валюте [5].

Кредитные рейтинги Fitch Ratings выражают мнение об относительной способности организации отвечать по своим финансовым обязательствам, таким как вознаграждение (интерес), привилегированные дивиденды, погашения основного долга, страховые требования или контрагентские обязательства [6].

Таким образом, обобщая различные дефиниции, кредитный рейтинг определен как экспертное мнение о способности и готовности эмитента в будущем своевременно и в полном объеме исполнять свои финансовые обязательства.

Рейтинги международных рейтинговых агентств присваиваются, как правило, по двум шкалам: международной и национальной. Суть рейтингов по международной шкале заключается в том, что они позволяют сравнивать кредитоспособность эмитентов из разных государств, то есть в мировом масштабе. Рейтинги по национальной шкале предназначены для внутренних инвесторов с целью оценки кредитоспособности эмитентов в рамках конкретной страны. Инвесторы могут использовать их в отношении тех активов, которые подвержены риску, присущим рынку данной страны.

Рейтинги, как правило, делятся на две основные категории: инвестиционный рейтинг и спекулятивный рейтинг.

К инвестиционным относятся рейтинги от уровня AAA (самая высокая надежность) до уровня BBB- (минимальный инвестиционный уровень). Чем меньше рейтинговое агентство прогнозирует возникновение рисков, приводящих к ненадлежащему исполнению обязательств, тем надежнее считается данный эмитент, и, следовательно, тем выше его рейтинг. Чем меньше риски и выше рейтинг, тем надежнее инвестиции и гарантии возврата вложенных средств. Именно поэтому более высокие рейтинги называются инвестиционными, поскольку они отражают надежность эмитентов для инвестирования в них средств на долгосрочной основе.

Вместе с тем, низкие риски подразумевают минимальный доход для инвесторов. В этой связи многие инвесторы, вкладывая деньги в долговые обязательства эмитента с низким уровнем рейтинга, рассчитывают получить высокий доход. Таким образом, инвесторы, вкладывающие деньги в долговые обязательства, которым присвоен рейтинг ниже значения BBB-, делают это не для обеспечения надежности инвестиций в долгосрочном периоде, а для получения прибыли в короткий срок за счет процентов, уплачиваемых эмитентом. При этом с целью хеджирования своих рисков такие инвесторы зачастую перепродают эти долговые обязательства. С учетом этого спекулятивные рейтинги отражают намерения инвесторов получить прибыль в краткосрочном периоде за счет операций с долговыми обязательствами, имеющими такие рейтинги.

Нельзя не отметить, что в течение своей более чем 100-летней истории рейтинговые агентства неоднократно были не способны спрогнозировать кризисные явления. Последний финансовый кризис 2007-2009 гг. показал, что ряд методологических ошибок со стороны рейтинговых агентств, по мнению отдельных экспертов, способствовал усилению кризисных явлений. Одним из ярких примеров служит ситуация, сложившаяся в 2007 году в США, где на начальной стадии кризиса, вызванного выдачей высокорисковых ипотечных кредитов, агентства «Большой тройки» продолжали подтверждать высокие рейтинги ипотечных бумаг.

Одним из следствий мирового финансово-экономического кризиса стало обсуждение вопроса об использовании кредитных рейтингов для целей регулирования. Вследствие необъективного присвоения завышенных рейтингов многие инвесторы и государства понесли значительные убытки от вложений в долговые обязательства с завышенными рейтингами.

В этой связи в 2012 году регуляторами США и Европейского Союза были приняты решения, (в частности, Дополнения в Правила для кредитных рейтинговых агентств № 1060/2009 - общие подходы, принятые Европейским парламентом 25 мая 2012 г. № 10452/12), направленные на повышение объективности и достоверности кредитных рейтингов, ограничение механического использования рейтингов в экономических отношениях между государствами и эмитентами, а также при оценке банками и инвесторами своих кредитных рисков. Меры регулирования были также ужесточены по следующим направлениям: избежание конфликта интересов, более строгие требования к публикациям, контроль за влиянием эмитента на мнение агентств.

Несмотря на все недостатки, а также громкие скандалы, связанные с судебными исками правительства США к рейтинговому агентству S&P, кредитные рейтинги «Большой тройки» остаются одним из ключевых показателей для широкого круга пользователей - инвесторов, эмитентов, клиентов, акционеров. Существенное влияние кредитных рейтингов международных рейтинговых агентств на инвестиционную, кредитную политику, остается неизменным. Снижение кредитных рейтингов государства, финансовых институтов, компаний ведет к повышению стоимости привлекаемых финансовых ресурсов, снижению инвестиционной привлекательности субъектов.

Казахстан начал сотрудничать с международными рейтинговыми агентствами в 1996 году, получив свои первые суверенные рейтинги на уровне «Ba3» от агентства Moody's, «BB-» от агентства Standard & Poor's и Fitch.

Благодаря поступательному развитию экономики и успешным структурным реформам, Казахстану, первым из стран СНГ, были присвоены рейтинги инвестиционной категории - в 2002 году на уровне «Ваа3» от

агентства Moody's, в 2004 году на уровне «BBB-» от агентств Standard & Poor's и Fitch.

На сегодняшний день Казахстан имеет рейтинги на уровне «BBB» от агентства S&P, «BBB+» от Fitch и «Baa2» от Moody's. Несмотря на понижение суверенного рейтинга агентством S&P с «BBB+» до «BBB» 9 февраля 2015г., у Казахстана сохраняются самые высокие рейтинги из стран СНГ, что позволяет сохранять инвестиционную привлекательность в сложившихся непростых условиях.

Источники:

1. Лобанов, А. А., Чугунов, А. В. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. М: ALT-Invest 2009. - С. 385
2. Моисеев С.Р. Регулирование деятельности рейтинговых агентств на национальном рынке. Центр экономических исследований МФПА. 2009. - С. 1
3. История рейтинговых агентств. Международный опыт. <http://www.ra-national.ru/about/history-raiting/p-53bccd80/>
4. Standard & Poor's – Все, что нужно знать о кредитных рейтингах, 2009г., с.3
5. Moody's Rating Symbols & Definitions, 2009, pp. 1, 22
6. Fitch Ratings – Definitions of Ratings and Other Forms of Opinion, 2014, p.6

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Сегодня в окружающем нас мире происходят глобальные изменения, так или иначе влияющие на современный бизнес. Поэтому, на мой взгляд, именно в данный момент тема управления организационными изменениями весьма актуальна. В период изменений во внешней среде в компании существует необходимость в управлении переходом из одного стабильного состояния в другое, а это и есть управление организационными изменениями. Любая организация является открытой социальной системой и поэтому подчиняется законам развития. В развитии компании настает такой момент, когда просто необходимы какие-либо изменения. Любой компании присущи как состояние зарождения и процветания компании, так и кризисные состояния. А организационное развитие не происходит равномерно, а совершается путем чередования фазы стабильности и фазы кризиса.

Всегда параллельно с деятельностью компаний в мире происходят различные изменения – технологические, культурные, общественно-политические и т.д. С одной стороны все эти перемены в жизненном цикле положительно сказываются на развитии компаний и дают дополнительные возможности для такого развития. Но всегда существует и вторая сторона, которая может оказать существенный сбой, который способствует торможению в деятельности. Такой сдерживающей силой является негативное восприятие изменений со стороны персонала. Я считаю, в такой ситуации большую роль играет культура – корпоративная культура организации.

Хотелось бы остановиться на понятии корпоративная культура. «Корпоративная культура» – термин, который стал часто звучать из уст преподавателей бизнес-дисциплин, студентов управленческих специальностей и, наконец, руководителей. Термин становится популярным, только вот что за ним скрывается» [1]. По определению, которое дано в Wikipedia, корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы [2].

Приведу еще ряд определений корпоративной культуры, которые были сделаны в разное время известными в своей деятельности личностями. В 1952 году психоаналитик Британского общества психоанализа Эллиот Жаке дает такое определение: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [3]. Определение нашего современника, профессора психологии Дэвида Мацумото: «Организационная культура – динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом» [4]. Определения, которые были здесь предложены, в основном, были сделаны психологами. Я думаю, это не случайно. На мой взгляд, очень многое зависит от первого руководителя компании, от его отношения к делу, к коллективу и к каждому сотруднику в отдельности. И хороший руководитель должен быть в своем роде и хорошим психологом, т.к. его деятельность непосредственно связана с каждодневной работой с людьми – разными по характеру и способностям.

Так, хочу остановиться на компании, где я уже работаю 14 лет и поэтому, думаю, могу четко сформулировать ситуацию, которая присутствует в нашей деятельности. Я считаю, что мне повезло работать в коллективе, которым управляет человек, способный личным обаянием, чувством такта, прекрасным знанием дела и дальновидностью создать такую огромную компанию, которая успешно существует на рынке канцелярии вот уже более 20 лет. Именно от его личных качеств как руководителя зависит и атмосфера, и все бизнес-процессы, и благодаря политике его руководства в компании всегда царит доброжелательная и благоприятная обстановка среди сотрудников, когда любой конфликт или проблема решаются спокойно и без «потери крови». Когда в деятельности организации назревают какие-либо организационные изменения, адаптация к таким изменениям проходит практически безболезненно или с большим пониманием со стороны персонала.

Конечно, не во всех компаниях может происходить все так гладко, как хотелось бы. Поэтому необходи-

ма эффективная система управления организационными изменениями, т.к. препятствия данным изменениям могут быть на разных уровнях: как на уровне отдельного сотрудника, так и на уровне компании в целом. Когда препятствия происходят на уровне сотрудника, это бывает на стадии конфликта, потому что сопротивление вводимым изменениям обычно сопровождается чувством вторжения в привычную, налаженную сферу деятельности, и обязательно присутствует страх за так называемую «спокойную» жизнь сотрудника в данной организации с преувеличением негатива и возможных неблагоприятных последствий изменений. А когда происходят изменения в деятельности определенного подразделения компании, когда функции таких подразделений упраздняются либо коренным образом меняются, препятствия этим изменениям происходят на уровне организации в целом, что может повлечь за собой определенные угрозы власти или особые корректировки прежней системы управления организацией.

Для того, чтобы все эти препятствия были преодолены максимально безболезненно для всех, руководителю компании необходимо грамотно провести ряд действий. Наверное, именно в такой момент у руководителя должны проявиться все необходимые для настоящего лидера качества, а это – умение проводить переговоры, в определенных случаях – умение убеждать, каким-то образом манипулировать, а иногда даже принуждать. Также зачастую есть необходимость использовать различные формы поддержки со стороны руководителя. Некоторые примеры подобных действий при урегулировании сопротивлений приводятся в методическом пособии по курсу «Организационное поведение».

Организация может перевести в другое подразделение тех работников, которые категорически отказываются работать по-новому. Иногда организации прибегают ко всякого рода манипуляциям — например, подкуп лидера оппозиции, предлагая ему руководящую позицию в новой структуре организации, дополнительные полномочия и другие блага, тем самым стремясь перевести его из оппозиционеров в союзники. Максимальное сочетание интересов организации и каждого сотрудника, информированность коллектива о предстоящих изменениях, возможность давать конструктивные предложения, открыто высказывать свое мнение относительно осуществляемых преобразований — это те средства, которые позволяют перейти от импульсивных случайных изменений к постоянно и планомерно осуществляемым преобразованиям, поддерживаемым всеми членами организации. Одновременно это также позволит избежать негативных последствий стрессов, сопровождающих изменения [5].

В период проведения изменений в организации со стороны управляющих есть определенные страхи того, что не все сотрудники стопроцентно станут сторонниками данного процесса. Но, изучая большое количество литературы и проведя ряд наблюдений по этому вопросу, можно сделать вывод, что в этом нет необходимости. И, наоборот, все усилия, затраченные на вовлечение абсолютно всех, могут нанести даже определенный вред всей деятельности организации. Практика показывает и доказывает, что достаточно поработать с неформальными лидерами сопротивляющихся групп, на начальном этапе внедрения изменений привлечь на свою сторону хотя бы небольшую часть сотрудников в качестве сторонников вводимых изменений – это обычно в среднем может составлять 5%, и тогда можно сказать - будут «пущены корни» новых преобразований. А когда будут вовлечены уже 20% членов организации, то можно смело заявлять, что процесс изменений уже внедрен, его не удастся остановить и возврата к прошлому не должно быть.

Как заключение, хочется привести слова Фреда Смита, основателя и генерального директора Federal Express: «Изменение – это условное обозначение открывающихся возможностей, и если Вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед Вами открываются большие возможности» [6].

Источники:

1. Филин С.А. Практический менеджмент или управление для управляющих. Алматы, 2007. – 146 с.
2. https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура
3. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.
4. Психология и культура / Под ред. Дэвид Мацумото 2002 г. СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. (Серия «Психологическая энциклопедия»).
5. Подопригора М.Г. Организационное поведение/Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
6. Павлова А.В. Курс лекций Управление организационными изменениями (2012/2013) [Электронный ресурс]/ http://kpfu.ru/docs/F1414878262/2_izm.pdf

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ БОЛГАРСКОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ. БОЛГАРСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ КАК ВЫГОДНАЯ ИНВЕСТИЦИЯ КАПИТАЛА

В Болгарию на летний отдых каждый год приезжают многочисленные туристы. Но помимо роста туристической популярности Болгария стала чрезвычайно привлекательной как место выгодных инвестиций в недвижимость. Болгария стала возрождаться после многих лет экономической стагнации. Недвижимость в Болгарии привлекает всё больше внимания иностранных граждан, которые часто приобретают в болгарских городах апартаменты, и целые дома.

После длительного изучения рынка недвижимости в этой стране инвесторы пришли к выводу, что недвижимость в Болгарии заслуживает внимательного изучения. Ведь по своему географическому расположению и прекрасному климату Болгария вполне заслуживает того, чтобы жить в ней не только во время летнего отдыха. Страна стоит того, чтобы жить в ней круглый год. Проанализировав все факторы, инвесторы стали вкладывать свои средства в строительство недвижимости в Болгарии. Поэтому инвестиционную ситуацию можно отнести к числу наиболее благоприятных на Балканском полуострове. Вложив свой капитал в покупку квартиры, виллы или иной недвижимости в Болгарии, инвестор впоследствии может получить крупную прибыль от ее продажи. По прогнозам аналитиков, такая благоприятная инвестиционная ситуация будет сохраняться еще долгое время.

Почему стоит купить недвижимость в Болгарии? Прежде, чем купить недвижимость в другой стране, следует тщательно просчитать все факторы риска, учесть прогноз изменений цен на недвижимость, стабильность данной страны, как экономическую, так и политическую. Немаловажное значение имеет как стоимость недвижимости, так и юридическая процедура покупки, которая может быть очень сложной. Рассмотрев Болгарию и недвижимость в Болгарии именно с этой точки зрения, можно заметить ее несомненную привлекательность для инвестиций.

Во-первых, с помощью Европейского Союза, страна начала создавать совершенно новую, прогрессивную инфраструктуру. Экономика Болгарии получила новый толчок для развития.

Во-вторых, курортная недвижимость в Болгарии может быть также сдана в аренду и будет приносить постоянный доход. Купив несколько коттеджей в курортной зоне на берегу моря, можно иметь вполнеличный доход. Помимо этого, эксперты прогнозируют постоянный рост цен на недвижимость в Болгарии.

В-третьих, благодаря вступлению в ЕС Болгария начинает превращаться в курортную страну, соответствующую всем высоким европейским стандартам, в которые входит также и цена на недвижимость.

Помимо этого, купив недвижимость в Болгарии, Вы сможете ощутить на себе выгодный налоговый режим этой страны. Ставки налогов, как на прибыль, так и на ДС, относятся к самым низким в Восточной и Центральной Европе. Что немаловажно, Болгария не имеет ретроактивного налогового обложения, и подписала многочисленные договоры с целью стимулировать иностранные инвестиции. Полученная прибыль после уплаты налогов легко переводится за границу.

Особенности болгарского законодательства. Покупая недвижимость в Болгарии, следует учесть, что по законодательству Болгарии, иностранец не имеет полного права покупать здесь землю. Вы можете приобрести офис, дом, апартаменты, многоэтажное здание, но только не землю, на которой находится эта недвижимость. Если же Вы обязательно хотите приобрести землю, на которой находится ваша недвижимость, вы можете приобрести ее только на юридическое лицо. Для этого необходимо стать учредителем фирмы, которая действует в Болгарии, и после этого получить право приобрести дом и землю, на которой он стоит. Если же Вы не намерены открывать в Болгарии свою фирму, то можете купить себе жилье и без земли.

Цены недвижимости в Болгарии продолжают оставаться довольно лояльными. Для покупки жилья (квартиры, апартаментов, коттеджа) на этапе строительства разработана гибкая система оплаты, с возможностью приобрести жилье в рассрочку с нулевой процентной ставкой. И, несмотря на то, что к здешней недвижимости всё больше интереса проявляют покупатели из Западной Европы, цены остаются довольно низкими.

Обзор рынка жилой недвижимости. Средний-плюс и элитный рынок.

В 2014 году на рынке средней-плюс и элитной жилой недвижимости в Софии были зарегистрированы некоторые положительные признаки:

- Спрос остается стабильным на протяжении всего года, запросы на покупку домов удвоились за тот же период;
- Приобретения жилой недвижимости на стадии строительства возобновились из-за ограниченного предложения высококачественного жилья на рынке;
- Рост инвестиционных сделок зафиксирован на уровне 14% в сегменте;
- Интерес инвесторов к развитию жилых комплексов увеличился.

Предложение. В 2014 году несколько проектов были завершены в сегменте среднего-плюс и высокого класса жилых комплексов в Софии, приведших к росту в 4%. В конце года, общее количество жилых единиц в сегменте составил 6,550 (квартир / типовых или частных домов), сконцентрированных в 47 проектах в Софии (расположены в основном в южных районах, у подножия горы Витоша).

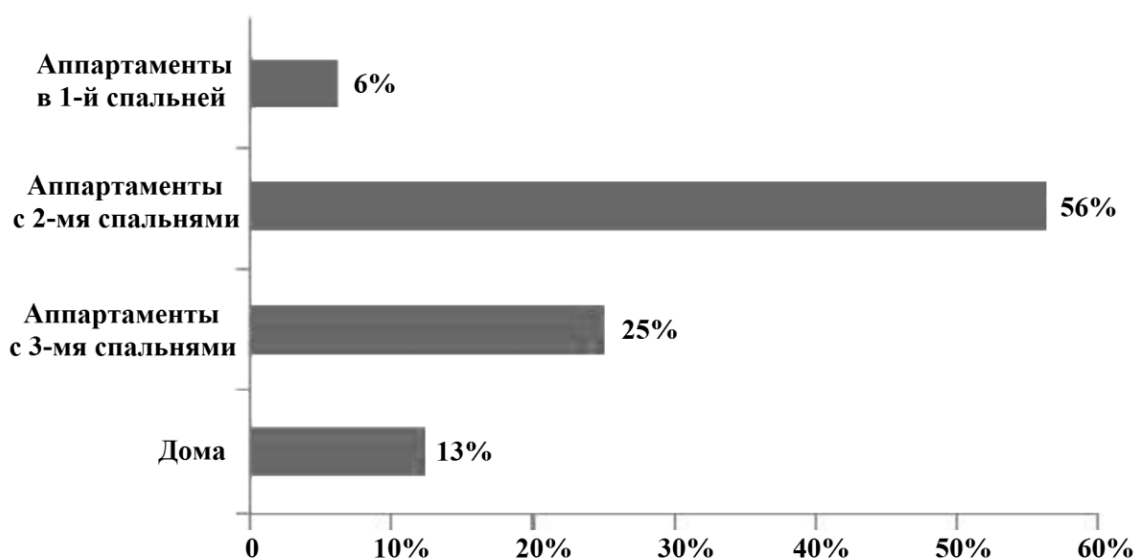
Свободные жилые площади сократились на 2%, а в конце 2014 года сокращение составило 13% во всех сегментах.

Заглядывая вперед, рынок ожидает увидеть возрождение интереса инвесторов и готовность начать новые проекты в 2015 году.

Спрос. В 2014 году спрос превышал предложение – тренд, который наблюдается в течение последних 2 лет. Нехватка высокого качества продукции возродила интерес к жилой недвижимости в стадии строительства. Покупатели искали безопасные инвестиции и предпочли недвижимость в жилых комплексах, развиваемых разработчиками проекта с финансированием на месте и проверенной репутацией. Основные критерии, по которым определяется спрос, остались неизменными. Покупатели по-прежнему хорошо информированы о предложениях на рынке и о четких требованиях к желаемой недвижимости.

Недавнее исследование настроений агентствами недвижимости, проведенное в конце 2014 года, не показало значительных изменений в требованиях к продукту. Самыми привлекательными для клиентов были жилые дома с 2 или 3 спальнями, обеспечивая качество социальной и жизненной среды и комфорт для всей семьи. (График 1)

График 1. Какой тип жилья Вы собираетесь купить?



Еще один вывод из исследования связан с показателями покупки. Треть респондентов планируют купить новый дом. Приоритетными при выборе недвижимости являются район города, функциональная планировка помещений и оптимальное соотношение цена / качество, а затем наличие парковки / гаража, зеленых зон, детских площадок и зон отдыха, легкий доступ к основным бульварам, качество социальной среды, место проживания и ощущение простора. (График 2).

Участники опроса предпочитают окрестности Изтока, Лозенеца и области у подножия горы Витоша. Данные показывают, что респонденты, намеренные купить жилую недвижимость, это люди в возрасте 26-55 лет; наибольшая активность среди 36-45 лет; большинство работают в качестве консультантов в сфере Информационных Технологий и торговле с семьями 2 или 3 человека.

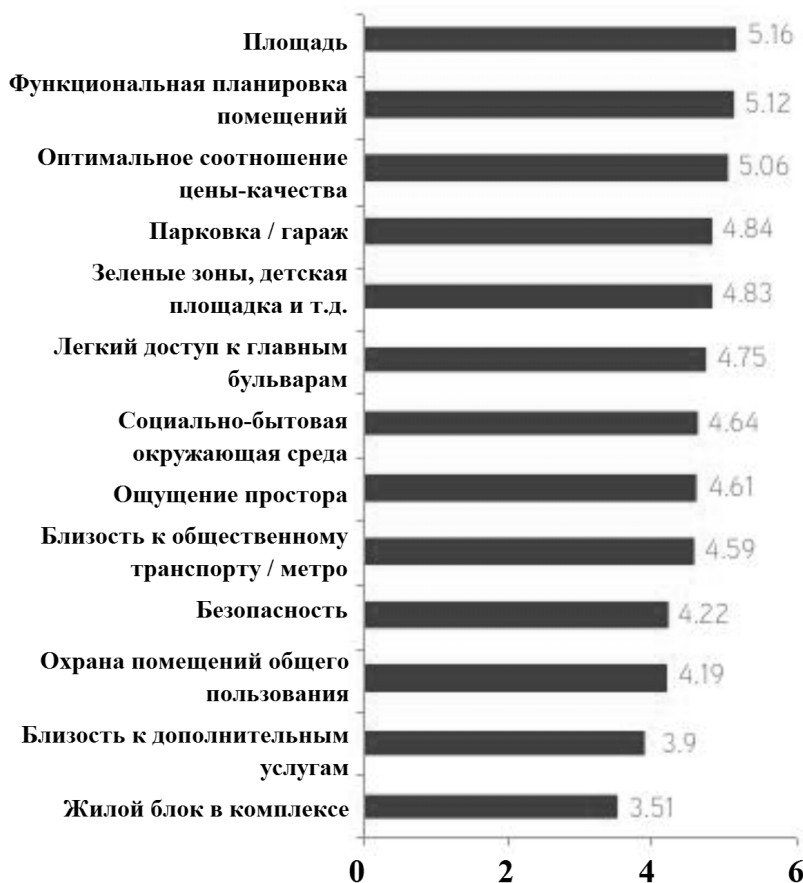
В горизонте непрерывного снижения процентных ставок по депозитам, приобретение недвижимости в жилых комплексах с инвестиционными целями постепенно увеличивалось. Это представлено 33% от общего числа сделок жилых единиц, проданных компанией, годовой рост 14%. Число покупателей, инвестирующих в жилую недвижимость, выросло, и продуктом спроса остаются высококачественные активы, обеспечивающие окупаемость инвестиций и долгосрочную ценность.

Объемы кредитов возросли параллельно с увеличением числа покупателей, использующих ипотечное кредитование в сегменте. В 2014 году 33% сделок прошли с банковским финансированием, по сравнению с только 8% в 2013 году.

На сделки с двухкомнатными квартирами в 2014 году пришлось 46% от всех. Сделки с тремя спальнями, с другой стороны, показали снижение спроса и составили лишь 13% от всех продаж в своем сегменте.

Согласно анализу экспертов рынка недвижимости, запросы на покупку домов удвоились в 2014 году и

График 2. Каковы наиболее важные факторы при выборе нового дома?



количество завершенных сделок по домам увеличилось. Эти факты, вместе с ожидаемым новым предложением, могли бы создать растущую тенденцию в 2015 году.

За отчетный период, активными покупателями в сегменте были люди 30-55 лет, в браке или живущие с партнером, работая в качестве менеджера или имеющие свой собственный бизнес (последние составляют 54% сделок в 2014 г.).

Цена. Запрашиваемые цены за средний-плюс и высокий класс жилых домов оставались стабильными в течение прошлого года, в диапазоне от 800-1,450 евро / м² в том числе НДС, в зависимости от расположения, конкретных характеристик района и дополнительных услуг. Отсутствие предложения в премиум сегменте привело, в ряде случаев, к спекулятивному росту цен на вторичном рынке.

Средняя цена в среднем-плюс и высоком классах жилой недвижимости в 2014 году была 150,000 евро за апартаменты с двумя спальнями, в диапазоне от 180,000 – 200,000 евро за три спальни и более 250,000 евро – за дом (в цену сделки входили парковка / гараж) в зависимости от типа, размера, удобства и расположение комплекса.

Разрыв между средней спрашиваемой ценой и продаваемой ценой постепенно уменьшается, так как рыночные условия благоприятны как для покупателей, так и для продавцов. Средняя ставка дисконтирования для жилой недвижимости в 2014 году снизилась до 9%.

Прогноз. Рынок среднего-плюс и элитного жилья будет оставаться стабильным в 2015 году. Две заметные тенденции, как ожидается, усилятся в ближайшие месяцы - покупка недвижимости премиум-класса в жилых комплексах с инвестиционными целями и увеличение количества сделок с домами.

Возрожденная активность инвесторов ожидается в плане новых проектов и возобновлении развития замороженных жилых проектов.

Ограниченное предложение премиум-продукта и строгие требования покупателей являются основными предпосылками для возобновления предварительных продаж в своем сегменте.

Источники:

1. Недвижимость в Болгарии. <http://www.vmg-partners.com/>
2. Инвестиции в рынок недвижимости Болгарии. Изучение Colliers International. <http://www.colliers.com>

Опыт внедрения корпоративного управления в медицинской организации

В последние годы неуклонно растет осознание значения корпоративного управления и его роли в мировой экономике. Эффективное управление медицинской организацией, как задача, стала приобретать актуальность сравнительно недавно – в связи с проходящими реформами здравоохранения. Во времена СССР и позже, в Казахстане, не было условий для развития корпоративного управления - сметно-бюджетное финансирование и жесткие административные регламенты деятельности медицинских учреждений делали такое развитие невозможным и бессмысленным. В настоящее же время, установление эффективного корпоративного управления на предприятиях, как частного, так и государственного сектора является крайне необходимым для экономического развития, роста и реформ. Качественное корпоративное управление в медицинской организации это не дань моде, а эффективный инструмент интенсификации рабочих процессов, обеспечения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности и долгосрочного развития [1].

Большинство публикуемых в настоящее время книг и журнальных публикаций на тему корпоративного управления рассматривают теоретические аспекты построения и развития системы корпоративного управления в немедицинских компаниях [2]. В связи с этим, интересным с практической точки зрения представляется первый опыт внедрения корпоративного управления в клиниках АО «Национальный медицинский холдинг».

Акционерное общество «Национальный медицинский холдинг» было создано на основе постановления Правительства Республики Казахстан от 13 мая 2008 года № 451 и объединяет шесть инновационных объектов здравоохранения, расположенных на территории медицинского кластера в г.Астана – это Национальный научный центр материнства и детства, Республиканский детский реабилитационный центр, Республиканский диагностический центр, Республиканский научный центр нейрохирургии, Республиканский научный центр неотложной медицинской помощи (в настоящее время Национальный научный центр онкологии и трансплантологии) и Национальный научный кардиохирургический центр. По итогам 2015 года пять из шести дочерних организации Национального медицинского холдинга получили международную аккредитацию Joint Commission International. В немалой степени получение престижной международной аккредитации обусловлено наличием системы корпоративного управления, которая была внедрена в компании.

Внедрение принципов корпоративного управления началось на самом раннем этапе развития Национального медицинского холдинга, так как это было закреплено в стратегии компании в качестве одного из основных направлений развития. Мероприятия по внедрению принципов корпоративного управления можно разделить на несколько задач:

1. Создание внутренней нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов управления, порядок реализации управленческих процедур и принятия важных решений.
2. Организация и совершенствование работы совета директоров, как органа представляющего интересы акционеров, определяющих долгосрочную стратегию развития медицинской организации и контролирующего ее исполнение менеджментом.
3. Раскрытие информации об организации и ее текущей деятельности, обеспечение должного уровня прозрачности.
4. Поддержание постоянных контактов с акционерами (учредителями), обеспечение защиты их прав и законных интересов.

Системное формирование корпоративного управления в Холдинге началось с разработки и утверждения кодекса корпоративного поведения, который представляет собой документ, содержащий однозначные формулировки тех дополнительных обязательств, которые организация принимает на себя во взаимоотношениях со своими акционерами (учредителями), менеджерами, персоналом и иными заинтересованными лицами.

Основные принципы корпоративного управления холдинга, как системы отношений между акционерами компании, членами совета директоров, правления, а также другими заинтересованными лицами были сформулированы и отрегулированы в рамках трех базовых документов, разработанных рабочими группами: кодекса корпоративного управления, кодекса корпоративной культуры и политики в области качества. Далее были разработаны и утверждены положения об органах управления (таких, как общее собрание, совет директоров, правление, служба внутреннего аудита). Помимо этого были разработаны такие документы, как положения об информационной и дивидендной политике, о процедурах внутреннего контроля, положения о комитетах совета директоров, регламент подготовки и проведения заседаний совета директоров, положение о корпоративном секретаре, положение по управлению рисками, положение о системе мотивации менеджмента, регламент подготовки и согласования крупных сделок и сделок с заинтересованностью, положение

о тендерной комиссии и др.

Важной задачей явилось четкое определение роли акционера организации. Акционерами медицинского предприятия могут являться государственные учреждения, холдинги, или частные акционеры. В тех случаях, когда медицинское предприятие принадлежит государству, его единственным акционером может быть министерство здравоохранения или акимат (городской или областной). От имени государства единым акционером медицинского предприятия может выступать холдинг, например АО «Национальный медицинский холдинг». Органами управления медицинским предприятием с корпоративной формой управления являются совет директоров и правление. Совет директоров, который назначается единственным акционером, формирует правление, которое в свою очередь отвечает за ежедневное управление медицинским предприятием.

В Национальном медицинском холдинге роль акционера, действующего через советы директоров и имеющего целью повышение операционной эффективности медицинских предприятий, была определена следующим образом:

1. критический анализ стратегии и определение стратегических направлений медицинского предприятия;
2. постановка целей, аналитическая поддержка и мониторинг качественных и финансово-вых показателей деятельности и корректирующие действия;
3. разработка общих стандартов и регламентов для внедрения в медицинские предприятия;
4. поиск, назначение и оценка руководителей медицинского предприятия
5. развитие навыков ключевых руководителей и привлечение лучших специалистов;
6. достижение синергизма различных подведомственных медицинских предприятий путем координации, обмена опытом, знаниями и лучшей практикой управления.

Также задачей акционера было определено повышение качества корпоративного управления через:

1. подбор, назначение и оценку работы высших управленческих кадров и членов совета директоров дочерних медицинских предприятий;
2. повышение эффективности работы совета директоров и усиление ответственности руководства медицинских предприятий перед акционером;
3. повышение прозрачности в деятельности медицинского предприятия;
4. четкое разграничение медицинской, финансовой и операционной деятельности, а также коммерческой и некоммерческой деятельности медицинского предприятия.

Кроме того, задачи акционера включали мероприятия, направленные на воздействие на регуляторную среду и государственную политику в области здравоохранения, а именно:

1. проведение диалога с министерством здравоохранения (территориальными подразделениями комитета по оплате медицинских услуг и комитета контроля качества медицинских услуг и фармацевтической деятельности) по вопросам регулирования деятельности медицинского предприятия: согласование объемов и тарифов по госзаказу на оказание гарантированного объема бесплатной медицинской помощи, а также механизмов оценки, отчетности и финансирования по государственному заданию;
2. вклад в формирование государственной и региональной политики в сферах, касающихся медицинского предприятия.

Следует отметить, что дочерние больничные предприятия, которые были объединены в холдинг, самостоятельно взаимодействовали с государственными органами и использовали поддержку холдинга в наиболее существенных вопросах (национальная и международная аккредитация, внедрение технологий, постдипломное образование и другое). Холдинг взаимодействовал с дочерними организациями в вопросах оптимизации процесса предоставления информации, систематизации наиболее частых запросов и создании стандартных информационных отчетов.

Другой важной задачей явилось определение роли совета директоров. Совет директоров является высшим органом управления медицинским предприятием с корпоративной формой управления.

К основным функциям совета директоров относятся следующее:

1. формирование миссии и видения;
2. согласование мнений по целям, ключевым ценностям, которые должны стать основой долгосрочной стратегии медицинского предприятия;
3. назначение первого руководителя медицинского предприятия;
4. формирование эффективных административных взаимодействий, периодической оценкой эффективности работы первого руководителя дочерней медицинской организации, системой вознаграждений за эффективное выполнение работы;
5. рассмотрение долгосрочных стратегических планов и планов финансово-хозяйственной деятельности;
6. решение ключевых вопросов по инвестициям и оценке рисков;
7. обеспечение контроля качества медицинской помощи. Данная функция совета директоров включает формирование качественных показателей и ключевых целей по их достижению, а также создание оптимальной организационной структуры и системы поощрений, которые позволили бы привлечь наиболее

квалифицированных медицин-ских работников;

8. мониторинг исполнения по отношению к плану и бюджету, оценку программы в вы-полнении поставленных задач и идентификации потенциальных возможностей для улучшения деятельности больничного предприятия.

Совет директоров дочерних организаций формировался из числа управляющих директоров материнской компании. Членство в совете директоров, как правило, являлось неоплачиваемой должностью. Помимо официальных представителей, в советы директоров входили независимые директора из числа известных представителей медицинской общественности или бизнес сообщества, которые не аффилированы с уполномоченным органом или медицинским предприятием. За членство в совете директоров им предусматривалась заранее установленная денежная компенсация. Следует отметить, что членство в совете директоров – это не просто почетное положение, а скорее ответственность. Каждый член совета директоров несет ответственность за эффективность работы медицинского предприятия. Причем, уполномоченный акционер в лице Национального медицинского холдинга разработал критерии оценки эффективности и вклада их представителей в совете директоров.

Вырабатываемая и утверждаемая советом директоров стратегия развития закрепляется в конкретных решениях, имеющих количественные и качественные характеристики. Так в области портфельной стратегии это – перечень приоритетных направлений развития дочерних медицинских организаций и коэффициенты, определяющие желаемый уровень диверсификации. В области финансовой стратегии – это, в частности, устанавливаемые для менеджмента коэффициенты финансовой устойчивости. В области инвестиционной стратегии – количественные критерии, являющиеся условием для принятия решений об инвестировании. На основании утвержденной стратегии вырабатывается план финансово-хозяйственной деятельности организации. В дальнейшем совет директоров осуществляет контроль за выполнением утвержденных стратегий и плановых заданий путем систематического анализа выполнения планов, причин отклонения от намеченных заданий.

В целях повышения эффективности заседаний совета директоров дочерних организаций Холдинга, большое внимание уделяется процедурным вопросам. Работа советов директоров была построена на плановой основе, материалы по вопросам очередного заседания, а также проекты решений должны были предоставляться членам совета директоров заблаговременно. Некоторые вопросы, выносимые на рассмотрение совета, предварительно заслушивались на заседаниях комитетов при совете директоров или совещаниях у председателя правления Холдинга.

Немаловажной задачей явилось определение роли корпоративного центра в лице центрального аппарата Холдинга, с вытекающими из этого следствиями: объемом его управленческих функций, численностью и структурой управленческого персонала. С учетом специфики и профиля деятельности дочерних клиник, вошедших в Холдинг на начальном этапе развития центральный аппарат Холдинга выступал в роли «стратегического архитектора» и «стратегического контролера». При этом нужно отметить, что более поздний период развития компании характеризуется смещением роли корпоративного центра в сторону «операционного контроля».

При построении системы корпоративного управления важная роль была отведена созданию действенного механизма органов управления дочерними клиниками, а также гармонизации взаимоотношений между ними. Был разработан пакет документов, благодаря которому были обеспечены установленные в республике нормы и стандарты корпоративного управления, урегулированы взаимоотношения, права и обязанности между собственниками и менеджментом дочерних компаний, а также на практике формализована «роль» корпоративного центра. Другой ключевой задачей явилось создание системы управленческой отчетности с целью обеспечения корпоративного центра и руководителей дочерних клиник своевременной и необходимой информацией.

В целях повышения эффективности деятельности дочерних клиник Холдинга были начаты мероприятия по совершенствованию и унификации организационных структур дочерних предприятий. При всем многообразии предоставляемых медицинских услуг и профиля деятельности предприятий, анализ существующих производственных процессов и спецификации функций однозначно видны общие принципы их формирования и управления: функциональное разделение по горизонтали; однородность спецификации функций, бизнес и управленческих процессов как производственных, так и вспомогательных. Типовая структура клиники по функционалу состоит из следующих подразделений: клинический блок, параклинический блок, научный блок, коммерческий блок, финансовый блок, административный и хозяйственные блоки. В ходе становления Холдинга происходило поэтапное выведение из состава дочерних предприятий функций финансового, хозяйственного и административного обеспечения, а также соответствующих подразделений и переподчинение их единым централизованным специализированным структурам.

Основной системой, позволяющей связать оргструктуру Холдинга в единое целое, а также контролировать и определять эффективность деятельности структуры и отдельных ее подразделений, стала система бюджетирования (финансового планирования) деятельности предприятия на основе Бюджетного комитета. Кроме того, были разработаны и пересмотрены текущие положения о структурных подразделениях, до-

кументы, регламентирующие порядок разработки плана финансово-хозяйственной деятельности, принятия решения по существенным сделкам. Подобная регламентация позволила создать достаточную прозрачность используемой системы управления, а также породила уверенность учредителей (акционеров) в обоснованности принимаемых управленческих решений.

Все эти меры позволили впервые в Казахстане внедрить принципы корпоративного управления в медицинской организации. Опыт Национального медицинского холдинга является подтверждением тому, что хорошо отлаженная многоуровневая система корпоративного управления и последовательное взаимодействие всех органов управления позволяет эффективно координировать деятельность всех подразделений, обеспечивая при этом интересы всех заинтересованных сторон.

Следует отметить, что процесс построения системы корпоративного управления занимает достаточно длительное время и требует серьезной консолидации материальных, интеллектуальных, эмоциональных ресурсов. Система корпоративного управления должна рассматриваться в широком смысле, то есть как интеграционное взаимодействие всех субъектов корпоративных отношений, что способствует гармоничному развитию больничного предприятия. В настоящее время корпоративное управление высокого качества является необходимым условием для успешной деятельности на свободном и конкурентном рынке медицинских услуг.

Источники:

1. Филатова А.А., Кравченко К.А. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007, с. 13.
2. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия /Управление компанией. 2003. №3, с.25.

О ЗАКРЕДИТОВАННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ КАЗАХСТАНА

В 2014 году прозвучали уверения Правительства и Национального Банка о том, что рынок потребительского кредитования не закредитован. На депутатский запрос депутата Мажилиса Республики Казахстан Н.Кузьмина премьер-министр С. Ахметов ответил: «Охват населения потребительскими займами в Казахстане существенно ниже мировых. Доля экономически активного населения, имеющего потребительский кредит, в Казахстане составляет 22%, тогда так в России данный показатель достигает 45%» [1].

Понятие закредитованность.

Понятие закредитованность рынка кредитования трактуется по-разному.

1. С точки зрения насыщения рынка потребительских кредитов. Обычно аналитики бе-рут соотношение общей массы потребительских кредитов к ВВП страны и сравнивают его с другими странами. В развитых странах большую роль играют регуляторы, используя исторический опыт многолетнего развития своих рынков. На наш взгляд, это определение годится только для грубой оценки рынка. Структура ВВП Казахстана не похожа на структуру ВВП развитых стран. Поэтому нельзя наши объемы кредитов сравнивать с развитыми странами. Наиболее близкой по структуре экономики страной для нас является Россия.

2. С точки зрения долговой нагрузки (Debt to Income, DTI) на население. Национальный банк РК ограничил это соотношение на уровне 50% для заемщика.

Таким образом, закредитованность населения воспринимается банками с сугубо практической стороны, как ухудшение возможности наращивать объем кредитования населения. Мы хотели бы обратить внимание на другой аспект, а именно на количество проблемных заемщиков.

Закредитованность рынка - понятие относительное и зависит от регионов, от состояния экономики и задач государства по отношению к собственному населению. Финансовая экосистема должна быть заинтересована работать над устойчивым развитием населения. Банки являются только ее частью и ставят перед собой краткосрочные задачи по получению прибыли в текущем году, используя легкодоступные потребительские кредиты с высокими ставками. Однако есть задача, поставленная Главой государства, по развитию конкурентоспособности страны. Основная цель регулятора в таком случае - оценить стратегии банков и не допустить снижения конкурентоспособности населения.

Кризис потребительского кредитования не столь очевиден, как ипотечный, но есть его основные признаки: начался бурный рост количества кредитов и количества проблемных заемщиков. Согласно аналитическим данным Первого кредитного бюро [2]:

- количество субъектов-заемщиков физических лиц с марта 2012 года по март 2014 года увеличилось с 3 428 000 до 5 805 000 (рост на 69%), в то время как сумма задолженности по данным субъектам за аналогичный период выросла только на 34% с 2 807 млрд тенге до 3 772 млрд тенге соответственно.
- Размер средней задолженности уменьшился на 21% с 819 000 тенге до 650 000 тенге. А средняя задолженность к среднемесячной зарплате (а расчете по субъектам) упала на 33%.
- Что касается кредитов с просрочкой свыше 90 дней, то здесь их сумма в среднем по Казахстану с 2012 года по 2014 год выросла на 54% с 729 млрд. тенге до 1 124 млрд. тенге соответственно, в то время как количество человек, имеющих данную задолженность, возросло с 347 тысяч до 726 тысяч, показав прирост в 109%.
- В 2012 году 57% экономически активного населения Астаны пользовались услугами кредитования, в 2014 году этот коэффициент достиг 91%. В Алматы - 52% и 81% соответственно.
- В период с 2009 по 2013 год, доля заемщиков в возрасте до 30 лет увеличилась с 29% до 34%, в то время как доля остальных категорий уменьшилась, либо существенно не менялась.

Таким образом, несмотря на относительно малый средний денежный объем кредитов (650 тыс тенге), их количество (5.8 миллионов) сопоставимо с экономически активным населением (8.6 млн), включая самозанятых, что противоречит уверениям Правительства. А в двух главных городах Казахстана, составляющих 50% рынка Казахстана, практически каждая семья имеет кредит.

Количество проблемных задолжников увеличилось более, чем в 2 раза. Это тревожный признак. Такое количество говорит о системных проблемах в финансовой системе. Банковские программы потребительского кредитования продолжают ту же ошибку, которая привела к ипотечному кризису, перекладывая риски с плохих на хороших заемщиков за счет высоких ставок. Фактически за 2 года банковская система произвела дополнительно почти 380 тысяч новых проблемных должников. Это большое число для нашей страны, и это больше, чем за все предыдущие годы.

Риск менеджмент

Стоит отметить недальновидность менеджеров банков, которые в погоне за финансовым результатом сегодня, готовы создавать кредитные программы с высокими рисками. Поддерживать необходимый уровень NPL (non-performing loans, отношение просроченных кредитов к общему портфелю) для таких кредитных программ можно только за счет роста кредитного портфеля. Если сделать винтажный анализ и убрать эффект роста портфеля за счет новых кредитов, то реальный NPL на второй и третий год может превысить 15%.

Предположим, банк имеет кредитную программу, которая генерирует 5% плохих долгов в год. Каждый год продажи равны (см. Таб. 1).

Таблица 1. Расчет NPL по годам выпуска карт

	2012	2013	2014	2015	2016
cards 2012	0	5%	10%	15%	20%
cards 2013		0	5%	10%	15%
cards 2014			0	5%	10%
cards 2015				0	5%
Общий NPL	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%	12.5%

Как видим, общий NPL значительно ниже реального NPL. Портфель кредитных карт банка 2012 года выпуска имеет в 2013 году NPL = 5%, в 2014 году NPL = 10%, а в 2015 году будет иметь NPL = 15%. Но это могут скрывать новые кредитные карты 2013, 2014 и 2015 годов, у которых NPL ниже. Таким образом, многие кредитные программы имеют скрытый NPL в разы выше, чем общий NPL по портфелю. Если банк регулярно списывает и продает плохие долги коллекторам, то это почти полностью скрывает рост NPL. Такой анализ требует хорошего уровня риск менеджмента и программного обеспечения в банке. Поэтому сотрудники и руководители банков могут сами не знать о реальном положении дел. Они узнают о нем, когда прекратится рост портфеля, вся полученная доходность будет съедена отложенной NPL.

Таким образом, программы кредитования с высокими ставками и перекалыванием рисков на хороших заемщиков похожи на финансовые пирамиды и дают доход за счет новых заемщиков. Банки становятся машинами по производству большого количества плохих кредитов, и кризис является делом времени.

Стоимость кредитов

На закредитованность влияет стоимость кредитов и привязка кредитов к доллару. Процентная ставка в разы больше, чем на Западе. Оценим расходы населения на оплату кредитов. Объем кредитов физическим лицам в Казахстане составляет на 1 января 2015 года 4,014 млрд тенге, официальная ставка 18,9%. Теоретические расходы только на обслуживание кредитов составляют примерно 758 млрд. тенге. Это больше, чем совокупные отчисления населения в ЕНПФ 623 млрд. тенге за 2014 год. По пенсионным отчислениям (10%) можно судить о валовых доходах населения (6,230 млрд тенге). Только обслуживание долга по процентам отнимает 12% доходов населения. Если взять среднюю дюрацию кредита 5 лет, то расчетная сумма возвращаемого основного долга составит 803 млрд.

Соотношение долга к доходам физических лиц составляет $4,014/6,230 = 64\%$. Обслуживание процентов и выплата основного долга составляет $DTI = (803 + 758)/6,230 = 25\%$ от доходов населения. Это много. Примерно 5% населения в год испытывает финансовые трудности, связанные с потерей работы, кормильца и т.п. Большое влияние имеет состояние экономики. Дорогие кредиты позволительны при росте экономики, но не позволительны при замедлении роста экономики. На кредитоспособности отражается также девальвация тенге. Таким образом, при большем проникновении кредитов количество проблемных заемщиков будет расти.

Опыт России

20 ноября 2014 года заместитель Министра экономического развития Алексей Ведев выступил на семинаре для руководителей законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации – членов Совета законодателей Российской Федерации при Федеральном Собрании с докладом на тему «Современные проблемы и вызовы экономической политики России». Он отметил, что «Банковское кредитование уже не может стимулировать потребление. Несмотря на низкий уровень долга домашних хозяйств к ВВП (16% ВВП против 78% ВВП в США на начало 2014 г.) банковский долг короткий по времени и дорогой. Средняя срочность кредитного портфеля (дюрация) составляет 32 месяца (менее 3 лет). Стоимость всего кредитного портфеля по итогам 2013 г. составила 18,1% годовых» [3].



Рисунок 1. Обслуживание долга домохозяйств РФ к их доходам.

Таким образом, по расчетам Министерства экономического развития РФ, соотношение расходов на обслуживание долга к доходам населения у России и США сравнялись и составляют 12%. По нашим расчетам, приведенным выше, обслуживание процентов в Казахстане также составляет 12% от дохода. То есть рынок можно считать закредитованным с точки зрения возможности населения обслуживать долги. Для дальнейшего увеличения рынка нужно существенно снизить кредитную ставку. В обратном случае произойдет рост доли проблемных кредитов и кризис потребительского кредитования.

Социальная ответственность банков, коллекторов и других участников рынка

Банки зачастую не указывают прямо стоимость кредита, манипулируя абсолютными цифрами. Например, процентная ставка для кредитной карты в договоре указывается от 10 до 40%. Сложно обнаружить комиссию 4% за выдачу наличных. Если не платить процентов по кредиту, а только ежемесячно занимать до зарплаты, то комиссионные расходы в год могут составить 48%. Если заемщик платит «минимальную» сумму, указанную в договоре, это не значит, что сумма его долга уменьшается. Менеджеры банков стараются увеличить «отдачу» каждого заемщика, не обращая внимания на «побочные» эффекты. Таким образом, кредитные программы некоторых банков предусматривают намеренное закабаление клиентов, когда сумма долга растет или не падает, несмотря на оговоренные регулярные выплаты по долгу.

Существует некий критический уровень количества проблемных заемщиков. На наш взгляд, это 20% от экономически активного населения. Это и есть уровень насыщения рынка, после которого возможны правовой нигилизм, социальная нестабильность. Сейчас количество проблемных заемщиков достигло почти 10% от экономически активного и ускоренно растет. Эта ситуация напоминает ситуацию в Украине в 2011 году, когда она была мировым лидером по потребительским кредитам (30% от ВВП) [4].

В качестве альтернативы потребительским программам можно взять зарплатные проекты. Эти кредитные программы предназначены для сотрудников, получающих зарплату через определенный банк. Банк точно знает доход сотрудника и может не допускать его разорения. Для таких программ NPL составляет менее 1% и можно довести до 0.1%.

Было бы правильным вмешательство со стороны государства в рынок кредитования физических лиц с целью снижения ставок кредитования. Одним из лучших примеров является создание Жилстройсбербанка по инициативе Национального банка. Этот приучает население к накоплению. Также на рынок повлияло создание Казахстанской ипотечной компании. Были попытки организовать образовательные кредиты.

Социальная ответственность банков должна проявляться в виде создания розничных программ кредитования с минимальным сроком производства проблемных заемщиков (NPL < 3%). В свою очередь, регулятор должен защищать рынок от хищнических банков.

Таким образом, можно признать, что при качественных программах кредитования, лучшем распределении доходов населения и низких ставках рынок потребительского кредитования мог бы быть больше. Однако, при существующем положении дел розничные кредитные политики банков порождают большое количество проблемных займов, которые накапливаются и ведут к кризису потребительского кредитования. Не решив проблемы качества программ банков, увеличивать рынок кредитования населения рискованно.

Источники:

1. Ответ на депутатский запрос Премьер-Министра РК от 18 февраля 2014 года № 20-27/381 «Об ограничении темпов роста потребительского кредитования» депутата Мажилиса Парламента Республики Казахстан Кузьмину Н.А. (<http://pravo.zakon.kz/4604878-otvet-na-deputatskij-zapros-premer.html>)
2. «Обзор рынка розничного кредитования 2012-2014». Презентация ТОО «Первое кредитное бюро». (http://vlst.kz/article/kolichestvo_dolzhnikov_bankov_v_kazahstane_rastet_a_razmer_ih_srednej_zadolzhennosti_snizhaetsja_jeksperty-5227.html)
3. «Современные проблемы и вызовы экономической политики России». 2014, Доклад заместителя Министра экономического развития Российской Федерации Алексея Ведева (<http://economy.gov.ru/minec/press/news/201420111820>)
4. «Украина является лидером по соотношению объема потребительских кредитов к ВВП», 2011. Исследование коллекторской компании ЭОС Украина. (<http://www.rbc.ua/rus/news/ukraina-yavlyaetsya-liderom-po-sootnosheniyu-obemam-potrebitelskih-23062011111500>)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Введение

На протяжении всей своей деятельности компании неизменно сталкиваются с постоянно меняющимися условиями, как во внутренней, так и во внешней бизнес-среде. Совершенствование технологий, новые методы организации производства, высокий уровень конкуренции на рынках сырья и человеческого капитала призывают отказаться от фрагментарного подхода ведения бизнеса, предусматривающего разрозненное восприятие различных бизнес-процессов компании, в сторону системного подхода, который структурирует понимание всех процессов как прочную цепь взаимозависимых элементов системы.

Таким образом, при принятии правильных управленческих решений следует отметить, что изменения в одной из составляющих системы, безусловно, вызовут трансформацию во всех её элементах. Модификация мощностей оборудования в одном процессе может привести к разбалансировке всей технологической цепочки и, тем самым, негативно повлиять на всю пропускную способность, или же на финансовые результаты. Необходимо понимать, что только при чётком и последовательном анализе всех взаимозависимых частей системы представится возможность выбрать оптимальное решение при рассмотрении разносторонних ситуаций.

При этом переход на системный подход в области управления производством требует чёткого и детального понимания текущей операционной деятельности компании, и внедрение систем, позволяющих осуществить указанное требование, является первым важным и обязательным шагом для компании.

1. Управление производственными активами

1.1 Рациональное использование активов – ключ к повышению эффективности производства

В настоящее время активы в горнодобывающем секторе экономики насчитывают миллиарды долларов, при этом уровень капитализации непрерывно растёт. Одновременно с этим наблюдается и рост объёмов добычи руды, но указанная положительная тенденция имеет и свои негативные стороны. С каждым годом горные работы ведутся на все более сложных и отдалённых участках, производственная инфраструктура рудников растёт экспоненциально объёмам добычи руды. Значительное снижение содержания ценных компонентов, вызванное природным истощением запасов, существенно снизило рентабельность производства в целом. Все указанные факторы в скором времени могут привести к существенному снижению эффективности операционной деятельности горно-обогатительных предприятий.

Указанная проблема носит многофакторный характер, и одним из её важных аспектов является эффективное использование имеющихся производственных активов предприятий.

Статистика наших предприятий постоянно сигнализирует о низких коэффициентах использования как стационарного, так и самоходного оборудования. Техника стоимостью более \$500 тыс. нередко используется на 50-70% от установленной мощности. Конечно же, немаловажным фактором является физический, а местами и моральный износ техники, но и в меньшей степени имеют место причины, носящие чисто организационный характер.

Горные предприятия и обогатительные фабрики имеют весьма сложные и различные по своей структуре технологические цепочки добычи и обогащения руды. Разные системы разработки, различные схемы и реагентные режимы переработки руд, несбалансированные мощности производственных цепочек в общей технологической схеме, разношёрстность оборудования, все это вносит определенные сложности в создание единой регламентированной методики по управлению производственными процессами.

На сегодняшний момент в мировой практике используется множество методик управления производством, такие как теория ограничений, бережливое производство, TQM и т.п. Все указанные направления имеют в своём корне именно системные методы решения производственных задач, и поэтому применение итеративного подхода по их поэтапному внедрению, несомненно, принесёт многостороннюю пользу компании.

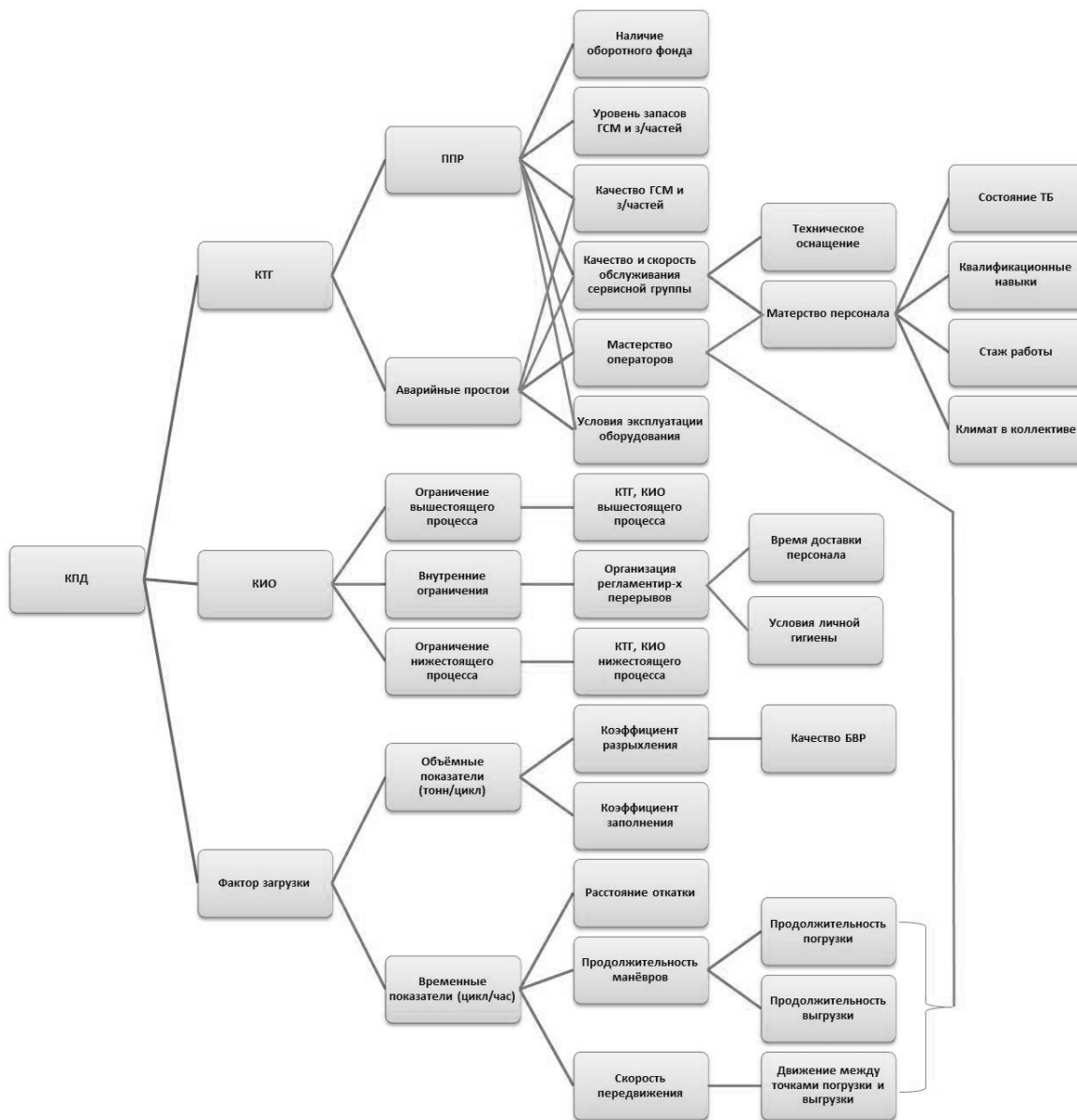
1.2. «Латание дыр» – показатель разбалансированной производственной цепочки

«Латание дыр», «тушение пожаров» - это те понятия, которые давно уже закрепились в нашем сознании как безвыходный способ оперативного управления производственными процессами. Этот способ воздействия, прежде всего, вызван фрагментарным способом мышления, не способного выйти за привычные рамки рассматриваемой ситуации. Если проникнуть глубже в суть возникшей проблемы, например причины низкого коэффициента полезного действия самоходного оборудования, то можно увидеть десятки, а то и

сотни пересекающихся между собой взаимосвязанных и зависимых причин возникновения этой ситуации, и часто истинных причин на самом деле оказывается не так много.

В нижеприведённой схеме 1 «Дерево причин возможных отклонений в работе самоходного оборудования» наглядно продемонстрировано, что отклонение в одном компоненте может быть вызвано десятками пересекающихся между собой причин, и локальное решение только одной из них никак не поможет кардинальному изменению ситуации.

Схема 1. Дерево причин возможных отклонений в работе самоходного оборудования



Сегодня предприятия компании имеют высокий уровень возникновения аварийных ситуаций, и принцип разрешения «латание дыр» структурирован следующим образом:



При этом системный подход подразумевает следующие шаги:



Данные диаграмм показывают, что движение по первой схеме ведёт только к ещё большему ухудшению ситуации, так как поверхностное решение является временным и, на самом деле, ведёт только к разбалансировке системы.

При этом выполнение действий по второй схеме с применением системного подхода является довольно сложной задачей и требует скрупулёзной работы по глубинному изучению возникшей проблемы, построения логических цепочек решения, выбора из них наиболее оптимальных и возвращения вновь и вновь по указанному кругу. Однако информационные технологии на сегодняшний день позволяют намного упростить данный процесс, и разработка соответствующего программного обеспечения может коренным образом изменить существующую ситуацию.

1.3. Элементы обратной связи и их влияние на коэффициенты использования оборудования

Как уже говорилось в предыдущих пунктах, видоизменение одной части системы порождает волны изменений, которые доходят до всех остальных частей и, в конечном счёте, достигают того элемента, в котором изменение и началось. Если происходит сбой в одном из процессов технологической цепочки, это неизменно найдет отражение во всех её звеньях. Каждый технологический процесс имеет три основных вида ограничений:



Управление указанными видами ограничений – необходимое условие для поддержания сбалансированного потока распределения загрузки производственных мощностей по технологической цепочке и, тем самым, повышения пропускной способности в целом. При этом управление ограничениями не означает контроль только за выполнением планово-предупредительных ремонтов и соблюдением регламента организационных перерывов. Необходимо уделить особое внимание настройке определённого баланса производственных мощностей всех процессов под общую установленную производительность цепи. Данная работа начинается с определения загрузки каждого процесса, выявления резервов мощностей, имеющихся заделов незавершённого производства, и все это в целом поможет найти самое слабое звено в цепи, сбой в котором будет не восполним для всей системы. Настройка всей технологической цепочки под него будет являться единственным верным вариантом.

Одновременно нельзя забывать об инертности технологических цепочек, что в случае нарушения работы процесса, при отсутствии буферных запасов сырья или же резерва мощности, результатом могут стать значительные потери производительности за счёт времени на восстановление баланса во всей цепи.

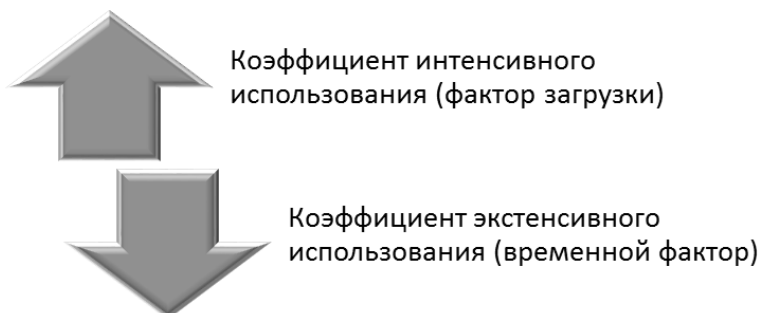
1.4. Увеличение степени интенсивной загрузки оборудования взамен экстенсивного способа

Высокорезультативное управление бизнес-процессами в большей степени зависит от того, насколько правильно оценивается их эффективность, насколько точна информация по их текущему состоянию, техническим характеристикам и параметрам эксплуатации. В настоящее время в большинстве компаний оценка использования оборудования в большей степени осуществляется экстенсивным методом, который характеризует использование оборудования по времени. Чем выше коэффициент использования, тем выше считается производительность оборудования. При этом если посмотреть на коэффициент полезного действия, то зачастую при высоких показателях экстенсивного использования оборудования складывается низкий фактор загрузки оборудования.

К примеру, при анализе одного из рудников сквозной коэффициент экстенсивного использования магистрального конвейера с учётом простоев по техническим и регламентированным причинам составляет 0,95, что в принципе говорит о почти непрерывной работе оборудования. Одновременно с этим, при проектной мощности 800 т/час оборудование работает с производительностью 375 т/ч, то есть в данном случае коэффициент интенсивного использования оборудования, который характеризует работу именно по производительности, будет составлять 0,47, и сквозной коэффициент равен лишь $0,45 = (0,95 * 0,47)$, что говорит о крайне неэффективном использовании мощностей оборудования. При этом напрашивается вопрос, низкий коэффициент использования оборудования, который оценивается экстенсивным методом, хорошо это или плохо? Если изменить КИО на 0,47, а фактор загрузки на 0,95, к примеру, за счёт создания предпроцессных буферных заделов незавершённого производства, и обеспечить равномерную подачу сырья на конвейер, тем самым можно вдвое снизить затраты на эксплуатацию конвейера:

Варианты	КИО экст	Время работы	КИО инт	Произв-ть, т/час	Затраты, \$/час	Средние затраты \$/мес
Существующий	0,95	684	0,47	375	180	123120
Возможный	0,47	338	0,95	760	180	60840

Такая ситуация наблюдается на многих переделах производства, где используется стационарное оборудование. Только ревизия существующих мощностей и внедрение мероприятий по снижению экстенсивного коэффициента использования оборудования в пользу интенсивной загрузки смогут существенно снизить затраты на эксплуатацию оборудования и, тем самым повысить общую эффективность. Расчет и сопоставление плановых и отчетных значений коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования основных производственных фондов позволяют вскрыть резервы производства.



Если же говорить о самоходной технике, то картина по определению фактической эффективности оборудования намного запутанней и сложнее. Установленная мощность процесса погрузки и доставки руды постоянно варьируется в зависимости от таких факторов, как расстояние откатки, скорость движения техники, продолжительность маневров по погрузке и выгрузке руды, коэффициенты заполнения и разрыхления сырья, мастерство операторов. При этом всем отсутствует четкая система по сбору и обработке указанных составляющих для определения действительной мощности одного из самых важных и дорогостоящих процессов добычи руды. Можно смело сказать, что на сегодняшний день отсутствует информация по фактической мощности и коэффициенту интенсивного использования оборудования на данном процессе.

При всех указанных факторах использования стационарного и самоходного оборудования трудно говорить о сбалансированной работе всей технологической цепочки и о применении каких-либо современных практик по повышению эффективности нашего производства. Организация планомерного управления бизнес-процессами практически не возможна. Одновременно с этим напрашивается вопрос и о финансовой состоятельности такого метода организации производства. Конечно, трудно, не имея достоверной информации, подсчитать финансовые потери компании, но, даже исходя из указанных примеров использования оборудования, можно смело предполагать значительные убытки.

2. Система контроля и анализа операционной деятельности компании, как основополагающий фактор перехода на системные методы управления производством

2.1. Внедрение системы контроля и анализа, как первый шаг на пути эффективного управления производственными активами

Для кардинального исправления описанной выше сложившейся ситуации по низкоэффективному использованию производственных активов необходимо в срочном порядке приступить к внедрению системы контроля и анализа протекающих операционных бизнес-процессов горнодобывающих предприятий, так как без знания текущей действительности невозможно создать желаемую картину перспективного развития в данном направлении.

Одновременно с этим можно поставить под сомнение правильность тех инвестиционных решений и проектов по наращиванию производственных мощностей, которые осуществляются без знания пропускной способности всей технологической цепочки предприятия и имеющегося основного ограничивающего элемента цепи. Невозможно проследить эффект от влияния программ по повышению квалификационного уровня работников, так как это абсолютно нельзя увидеть в изменении производительности бизнес-процессов, на которых они задействованы. Насколько эффективно используются основные технологические материалы и энергоресурсы, на основе каких приоритетов распределяются ремонтные службы при проведении капитальных и текущих ремонтов, в какой степени результативна работа подрядных организаций, каково влияние изменений в условиях труда и промышленной безопасности, и на большое количество других вопросов невозможно правильно ответить без четкого понимания работы производственных активов компании.

Все это требует незамедлительного исправления сложившейся ситуации путем изменения системы контроля над протекающими бизнес-процессами компании. Только создание унифицированного программного обеспечения, позволяющего контролировать операционную деятельность с самым высоким уровнем детализации, может стать первым важным шагом компании на пути перехода к системному методу управления производством.

2.2. Первые трудности и основные этапы работы

При этом на текущий момент на предприятиях имеются следующие негативные моменты, способные повлиять на эффективность реализации указанной программы:

- расчёт производительности работы основных технологических процессов производится без учёта выше- и нижестоящих процессов, что не позволяет правильно спланировать работу всей производственной цепочки, так как изменение КТГ и КИО в одном процессе обязательно вызывает изменение во всех процессах и, в конечном итоге, влияет на само первоначальное изменение;
- преобладание экстенсивной оценки использования оборудования;
- в ходе принятия решений по оперативному управлению работой рудника отсутствует:
- информация по наличию запасов готовой к выпуску руды и её качеству;
- сведения по фактической мощности и готовности имеющегося самоходного оборудования, которые меняются в течение смены в зависимости от КТГ, КИО и расстояния откатки;
- оперативный алгоритм принятия решений на случай того, как будет работать производственная цепочка в случае сбоя в работе одного из процессов;
- недостаточный перечень накапливаемой информации, интервал сбора которой составляет 2 часа;
- статистика по накапливаемой информации.

Для устранения указанных моментов предлагается в первую очередь определить и незамедлительно приступить к внедрению программного обеспечения, позволяющего создать ежечасно обновляемое хранилище данных и аналитическую часть, которые позволят линейному персоналу в любой момент времени послойно переместиться на любой уровень детализации информации и проследить подробную работу как технологической цепочки, так и отдельно взятого процесса и, вследствие этого, принять правильное управленческое решение. Одновременно с этим можно приступить к разработке и внедрению методики, позволяющей определить сквозную мощность технологической цепочки и процесс, ограничивающий производительность всего рудника, оптимизация которого поможет повысить в целом пропускную способность, и на основе этого принять правильные инвестиционные решения в части наращивания производственных мощностей.

При этом накопленная статистика по работе смен, бригад, операторов поможет принять оптимальное решение по распределению трудовых ресурсов и направлению мероприятий по повышению квалификационного уровня.

Для успешного внедрения указанной системы необходимо выполнение следующих первых основополагающих целевых задач:

- определение уровня контроля и зоны ответственности всех категорий работников;
- определение системы почасового сбора, обработки и анализа информации по производственным процессам рудника;
- выбор оптимальной схемы по оценке мощности производственных звеньев с учётом загрузки выше- и нижестоящих процессов;
- разработка методики определения технологического процесса, ограничивающего весь производственный цикл;
- разработка и внедрение метода расчёта плановых производственных мощностей и коэффициентов использования оборудования с учетом ограничивающего процесса.

Заключение

Данный проект раскрывает одну из ключевых проблем компании – рациональное и эффективное использование производственных активов. На сегодняшний день на предприятиях применяются самые разнообразные автоматизированные системы управления, используются различные по своему составу программные продукты по контролю над технологическими процессами. При этом отсутствует однополярное понимание, как эффективно использовать существующие активы. Внедрение единого по своей методике и направленности программного обеспечения, позволяющего контролировать весь поток создания продукции корпорации, является ключом к достижению общей эффективности компании и выхода её на новый качественный уровень управления.

Одновременно с этим необходимо отметить, что для создания и внедрения указанной системы нет необходимости вливания значительных инвестиционных вложений, но потребуются большой творческий и новаторский вклад каждого работника по созданию оптимальных алгоритмов описания работы и взаимодействия различных бизнес-процессов. В конечном счете, реализация проекта по внедрению системы контроля и анализа основных технологических процессов предприятия может привести к, безусловно, значительным положительным финансовым результатам, так как каждый час времени работы нерационально используемого оборудования, которого насчитывается десятки тысяч единиц, обходится компании существенными финансовыми потерями.

Эффективное использование производственных активов компании - ключ к максимизации операционного денежного потока и, тем самым, повышению инвестиционной привлекательности компании.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

На современном этапе развития нашего государства одной из основных целей является вхождение Казахстана в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира. Чтобы достичь обозначенной цели необходимо решить много важных и значимых вопросов, одним из которых является улучшение системы здравоохранения, причем указанная задача представляется не просто важной, а критически важной для достижения данной цели. Улучшенная система здравоохранения будет способствовать повышению конкурентоспособности путем снижения потери производительности в результате заболеваний и защиты населения от финансовых последствий при ухудшении здоровья, а также высвободит средства для более эффективных инвестиций. Согласно этому, были запланированы мероприятия по модернизации систем управления и финансирования отрасли, повышению качества медицинских услуг, совершенствованию лекарственного обеспечения населения для улучшения состояния здоровья граждан страны.

В настоящее время становится очевидным, что качество здоровья населения, медико-демографических процессов в стране в большей степени зависит от эффективной работы отдельных структурных элементов и подсистем системы здравоохранения, от их функциональных характеристик. В этой связи, формирование и развитие системы здравоохранения требуют системного и комплексного подходов в рамках национальной экономики к ресурсам, организационно-правовым формам функционирования, реализации возможностей поиска и осуществления эффективных вариантов медико-социальной и лечебно-профилактической помощи. При таком подходе возможны преодоление узковедомственной направленности управления здоровьем населения и достижение более эффективного развития взаимосвязанных между собой отраслей и сфер деятельности в здравоохранении. Чтобы достичь вышеназванных ориентиров имеется необходимость в проведении реструктуризации в учреждениях здравоохранения нашей страны.

Так, например, проведение реструктуризации больничных, амбулаторно-поликлинических организаций и лабораторной службы Управления здравоохранения Мангистауской области вызвано еще и необходимостью укрепления сети организаций здравоохранения области с применением стандартов планирования для медицинских учреждений, предложенных в рамках реализации Проекта Всемирного банка «Передача технологий и проведение институциональной реформы в секторе здравоохранения РК» и реализации постановления Правительства Республики Казахстан от 19.02.2014 г. №114 «Об утверждении государственного норматива сети организаций здравоохранения Республики Казахстан».

Рассматривая теоретические основы обозначенного вопроса необходимо провести анализ термина «реструктуризация». Для начала надо выяснить, это цель или инструмент? Согласно определению С.И.Ожегова, цель - это «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности» [1]. Инструмент, в свою очередь, (от лат. instrumentum - орудие) - орудие для выполнения этой деятельности [2].

На основе общего лексического анализа терминов, автор полагает, реструктуризация не является самоцелью, это - инструмент достижения определенных результатов. При этом реструктуризация является и процессом, то есть «совокупностью последовательных действий для достижения какого-либо результата» (от лат. processus - продвижение) [2, с.656].

При проведении анализа характера взаимосвязи основных понятий, можно заметить, что большинство авторов считают реструктуризацию частным инструментом реформирования субъекта экономики. Так, например, российские исследователи М. В. Одинцов, Л. В. Ежкин, М. Д. Аистова утверждают, что «реструктуризация является всего лишь частью общего развития реформирования предприятия и, следовательно, ее можно рассматривать в качестве одного из ключевых механизмов реформирования, ведущих к увеличению эффективности деятельности предприятия» [3].

Похожую идею высказывают российские исследователи В. И. Мазур и В. Д. Шапиро в своей коллективной монографии «Реструктуризация предприятий и компаний». При этом они добавляют к сказанному идею о том, что «...возможно, это (реструктуризация) единственное средство реформирования» [4, с.58].

Автору, в свою очередь, импонирует позиция, согласно которой реструктуризация – это составная, причем ключевая часть процесса реформирования (применимо к области исследования) учреждения здравоохранения.

Специалисты определяют три основных принципа, в рамках которых формируется реструктуризация. Это:

1) применение новейших технологий менеджмента (или тех, которые до этого не были использованы, либо применялись, но недостаточной эффективно), а также приобщение к процессу реструктуризации всех имеющихся внутренних резервов (в частности, таковыми могут быть те, которые были получены в результате фильтрации затрат или минимизации издержек),

2) внедрение решений в рамках стратегического маркетинга (это может выражаться в поиске соответству-

ющих услуг, соответствующих рынков и технологии, которые будут необходимы),

3) широкое внедрение инноваций и инновационных подходов, которые могут быть применимы в кризисных условиях [5, с.210].

Не менее важным вопросом представляется также и выявление временного интервала, в периоде которого будут производиться качественные изменения в структуре единицы реструктуризации. Возможны два подхода:

- применение полностью измененной структуры. Другими словами – революция: кардинальная ломка старой и выстраивание совершенно новой структуры;
- поэтапное реформирование имеющейся структуры в части ее качества.

Западные специалисты сходятся во мнении, что реструктуризацию можно проводить только эволюционным путем (поэтапно), доказывая этот тезис тем, что в таком случае риск потери управляемости учреждения здравоохранения значительно меньше, чем в случае революционной перестройки структуры всего предприятия.

Что касается процесса планирования реструктуризации, то это является первым этапом общей деятельности субъекта и включает следующие основные моменты [5]:

1. Составление плана реструктуризации, который можно сформулировать как определение будущих целей учреждения здравоохранения в соответствии с принятым решением о реструктуризации. Результат - система планов.

2. Непосредственное претворение планов в жизнь. Результат - реальные показатели деятельности единицы реструктуризации.

3. Осуществление контроля полученных результатов. В рамках этого этапа осуществляется сравнительный анализ реальных результатов с плановыми показателями, и если что-то в этом анализе складывается не должным образом, намечаются мероприятия по корректировке деятельности учреждения здравоохранения.

Таким образом, эффективная стратегия реструктуризации учреждения здравоохранения основывается на:

- правильно выбранных долгосрочных целях, учитывающих фактическое и прогнозное состояние конкурентного окружения и внешней среды;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей субъекта реструктуризации. В таблице 1 показаны концептуальные положения и отличительные черты реструктуризации учреждения здравоохранения.

Таблица 1. Концептуальные положения и отличительные черты реструктуризации учреждения здравоохранения

Концептуальные положения	Отличительные черты
Осуществление прогноза поведения внешней среды, а также проведение анализа возможностей учреждения здравоохранения представляется средством, с помощью которого возможно достижение перспективных целей	Реструктуризация используется для разработки перспективных планов
Планирование и осуществление реструктуризации осуществляется в направлении на долгосрочную перспективу Цель реструктуризации формируют общие задачи учреждения здравоохранения	В результате отсутствия полной информации об имеющихся альтернативных возможностях представляется затруднительным предвидеть все возможные решения, которые могут иметь место в момент разработки плана конкретных мероприятий
Последовательное и безболезненное приспособление к внешним изменениям	Появление альтернатив может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического замысла и вызвать необходимость корректировки
Альтернативные пути развития учреждения здравоохранения на основе использования прогнозов, опыта и интуиции специалистов	Наличие взаимосвязи между показателями, характеристиками цели и стратегией реструктуризации. Наличие баланса ориентиров и стратегии, В случае изменения одного – последуют изменения и другого.
Мобилизация ресурсов учреждения здравоохранения и направление их на достижение поставленной цели	Достижение учреждением здравоохранения желаемой цели способствует нивелированию необходимости в реструктуризации.
П р и м е ч а н и е – составлено автором на основе источника [6, с.105]	

Таким образом, для эффективного управления процессом реструктуризации требуется соблюдение следующих принципов:

- принцип обоснованности заключается в том, что важно соотносить потребность в проведении реструктуризации с тем, какие имеются на данный момент ограничения и возможные сценарии развития;
- принцип упреждения заключается в возможности прогнозирования отрицательных долгосрочных тенденций в случае проведения реструктуризации. В данном случае речь идет о реструктуризации, которую инициируют в условиях финансовой стабильности для того, чтобы увеличить эффективность деятельности субъекта реструктуризации;
- принцип своевременности зависит от соблюдения оптимальных сроков начала и завершения процесса реструктуризации. Важно добавить, что указанный принцип состоит также в том, чтобы правильно оценить (учесть) этап цикла развития, на котором находится учреждение здравоохранения;
- принцип сбалансированности заключается в надлежащем определении соотношения между темпами развития до реструктуризации и с учетом ее проведения;
- принцип учета неопределенности процессов реструктуризации позволяет адекватно реагировать на непредвиденные обстоятельства в условиях высокой неопределенности внешней и внутренней среды в долгосрочной перспективе;
- принцип снижения сопротивления развитию исходит из важности понимания необходимости снижения сопротивления как внешней, так и внутренней среды в определенных рамках;
- принцип подготовленности заключается в скрупулезной подготовке к проведению реструктуризации. Это даст возможность минимизировать уровень энтропии в рамках возможных преобразований.

Таким образом, рассматривая сущность, причины необходимости проведения реструктуризации, принципы, по которым строится данный процесс, и многое другое, что составляет понятие эффективности реструктуризации, важно не забывать, что, если учреждение здравоохранения располагает необходимыми для достижения стратегической цели реструктуризации ресурсами, но отсутствуют способы, умения, навыки, знания, или, иными словами, технологии, без которых ресурсы, какими располагает учреждение, не могут быть задействованы для получения конечного продукта или услуг, то достижение поставленных целей реструктуризации окажется невозможным.

Источники:

1. Ожегов С. И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 17-е изд., стерео-тип. М.: Русский язык, 1985. - 798 с.
2. Латинско-русский словарь. 2-е изд., доп. и перераб. М: «Русский язык», 2006. - 1096 с.
3. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, коор-динация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: «АльпинаПаблицер», 2012. С. 87
4. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Спра-вочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2000. С. 58
5. Бузырев В. В., Панибратов Ю. П., Федосеев И. В. Планирование на предприятии: Учебное пособие. М.: Образовательно-издательский центр «Академия», 2011. С.210
6. Стратегическое управление в посткризисный период: Сб. статей / Под ред. Е. А. Теле-гиной. М.: МАКС Пресс, 2010. С.105

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ, ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕСЕРВИСА

С начала нулевых годов и по сей день в нефтесервисном бизнесе идет активное формирование рынка. Рынок нефтесервиса Российской Федерации представлен порядка 200 компаний, Казахстана - около 100 компаний. Эти компании условно можно разделить как минимум на три категории:

- аффилированные к нефтегазовым компаниям (на их долю приходится и в РК, и в РФ около 50% компаний),
- крупные нефтесервисные компании (около 41%, в том числе иностранные 18%),
- небольшие нефтесервисные компании (около 9%).

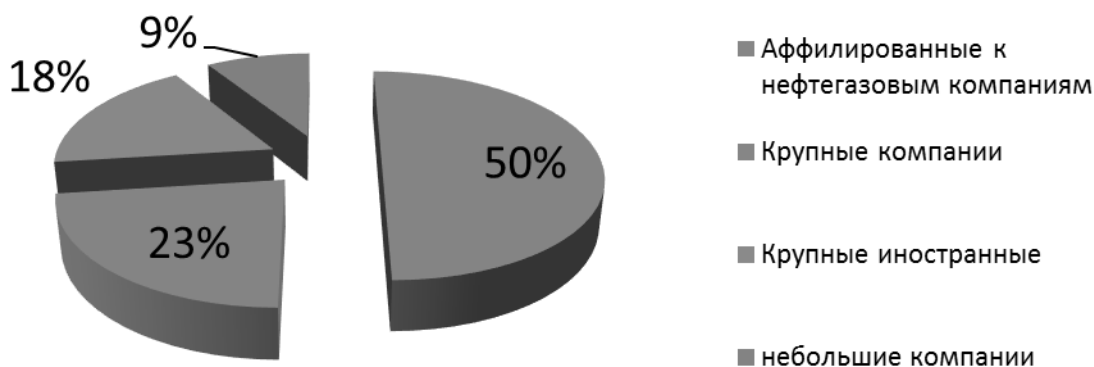


Диаграмма 1. Рынок нефтесервисных компаний

Основную долю нефтесервисных услуг составляют услуги по бурению. Этот сегмент наиболее подвержен волатильности рынка по сравнению с капитальным ремонтом скважин, текущим (подземным) ремонтом скважин и геологоразведкой. Это связано с тем, что услуги бурения являются наиболее дорогими. Объем затрат на новое бурение нефтегазовыми компаниями сокращаются, в первую очередь, в условиях какой-либо нестабильности или колебаний цены на нефть и газ.

Современные технологии позволяют достичь повышения объемов добычи нефти и газа и без нового бурения, применяя различные методы интенсификации извлечения запасов, которые входят в сектор капитального и текущего ремонта скважин. К таким методам мы можем отнести: гидроразрыв пласта, бурение на депрессию, перестрел, дострел, зарезка бокового ствола, многоствольное бурение и т.д.

Объем рынка текущего и капитального ремонта скважин, в первую очередь, определяется количеством (фондом) функционирующих скважин. Из всех секторов рынка нефтесервисных услуг, данный сектор является наиболее конкурентоспособным и востребованным, так как существующий фонд скважин в любом случае требует различных геолого-технических мероприятий, направленных на повышение дебита скважин и нефтеотдачи.

Ключевым фактором развития нефтесервисных услуг является объем добычи нефти и газа. При увеличении объема добычи увеличивается и спрос на услуги по разведочному и эксплуатационному бурению, геофизические услуги и т.д. со стороны нефтегазовых операторов.

Таблица 1. Мировая добыча нефти и доли РФ и РК в ней (1970-2013 гг.)

Год	мировая добыча нефти, млн тн.	Добыча нефти в РФ, млн тн.	Добыча нефти в РК, млн тн.	Доля РФ в мировой добыче, %	Доля РК в мировой добыче, %
1970	2358	285	13.2	12.1%	0.6%

³ Волатильность, изменчивость (англ. Volatility) — статистический финансовый показатель, характеризующий изменчивость цены. Является важнейшим финансовым показателем и понятием в управлении финансовыми рисками, где представляет собой меру риска использования финансового инструмента за заданный промежуток времени. Для расчёта волатильности применяется статистический показатель выборочного стандартно-го отклонения, что позволяет инвесторам определить риск приобретения финансового инструмента // Википедия

1980	3092	547	18.6	17.7%	0.6%
1985	2797	542	22.5	19.4%	0.8%
1990	3175	516	25.8	16.3%	0.8%
1995	3286	311	20.6	9.5%	0.6%
2000	3620	327	35.3	9.0%	1.0%
2001	3603	352	39.9	9.8%	1.1%
2002	3576	384	48.2	10.7%	1.3%
2003	3701	426	52.4	11.5%	1.4%
2004	3863	463	59.5	12.0%	1.5%
2005	3947	475	61.5	12.0%	1.6%
2006	3969	486	65	12.2%	1.6%
2007	3955	497	67.1	12.6%	1.7%
2008	3993	494	70	12.4%	1.8%
2009	3891	501	79.2	12.9%	2.0%
2010	3979	512	81	12.9%	2.0%
2011	4011	518	81	12.9%	2.0%
2012	4120	526	79.9	12.8%	1.9%
2013	4133	531	82	12.8%	2.0%

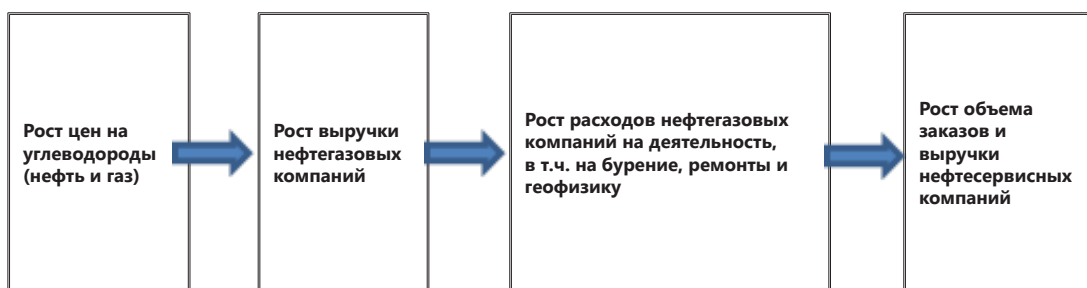
Источник: Составлено автором на основе источника [1]

Присутствует прямая зависимость выручки нефтесервисных компаний от роста цены на углеводороды.

Рост цен на нефть и газ оказывает непосредственное влияние на рост выручки нефтегазодобывающих компаний, что, в свою очередь, оказывает влияние на инвестиционные программы этих компаний, в том числе их капитальные вложения в бурение, геофизику, сейсморазведку, ремонт скважин и прочие нефтесервисные услуги.

Рост объемов заказов на эти работы соответственно влечет за собой рост доходов нефтесервисных компаний. При снижении цен на энергоносители будет наблюдаться обратная ситуация.

Рис. 1



Внешними факторами развития рынка нефтесервисных услуг являются:

- Изменение конъюнктуры на мировом и отечественном рынке углеводородов
- Меры государственного регулирования (налоговое, таможенное, нетарифные)
- Условия заключения контрактов с нефтегазовыми компаниями
- Научно-технический прогресс, инновации
- Изменение структуры добычи нефти и газа, смещение вектора на добычу в труднодоступных районах с повышенной сложностью извлечения запасов, в том числе увеличение добычи шельфовой нефти.

Остановимся более подробно на внешних факторах.

Недропользователи должны понимать, что нефтесервис, в первую очередь, капиталоемкие буровые компании, должен зарабатывать достаточную прибыль для повышения качества, обновления оборудования, совершенствования технологий. Заниженные ставки вытеснят с рынка профессиональные компании, и на рынке появятся компании с малоквалифицированным, необученным персоналом, со старым оборудованием,

без инноваций и хотя бы минимального технического прогресса.

У операторов месторождений, как заказчиков сервисных услуг, есть свои цели и задачи. С одной стороны, им необходимо повышение качества услуг, с другой, необходимость снижения затрат, бесконечная борьба с растущей себестоимостью добычи, которая и обусловлена разработкой трудноизвлекаемых запасов и использованием современных дорогих технологий. Нефтесервисным компаниям, идущим на тендер, чтобы получить объемы работ, приходится снижать свои расценки на услуги и жить без прибыли.

В то же время цены на энергоносители, расходные материалы, оборудование, заработную плату растут. Нефтесервису просто неоткуда брать средства для развития инвестиций, новых технологий, обучение и мотивацию персонала: средний коэффициент рентабельности сервисных компаний составляет 8-15%. Сервис вынужден как-то лавировать между рентабельностью, качеством услуг и ценой контракта, которая устроила в итоге заказчика.

Возможно, частичным решением этой проблемы будет пересмотр условий договоров с нефтедобытчиками. В таких контрактах должны быть учтены интересы обеих сторон, например: снижение сроков оплаты работ с 60 до 30-20 дней, заключение долгосрочных контрактов, к примеру, на три-пять лет. Для поддержания стабильного уровня добычи нефти, необходимо значительно увеличивать объемы бурения, но для этого нефтесервису потребуются обновление парка буровых и подъемных установок, необходимы инвестиции и для их финансирования, тогда возможно нужно увеличить стоимость услуг для нефтесервисного подрядчика.

Внутренними факторами развития рынка нефтесервисных услуг являются:

- Структура рынка нефтесервисных услуг
- Уровень подготовки и квалификация персонала
- Количество, оснащённость, модернизация и техническое состояние буровых и подъемных установок, и прочего оборудования

Остановимся более подробно на внутренних факторах:

Наиболее остро стоящая проблема сегодня перед отечественными нефтесервисными компаниями,— необходимость модернизации, во всех направлениях. И это не только закуп новых станков для ремонта и буровых установок, но и обновление, в первую очередь, самих подходов к оказанию услуг.

Количество буровых и подъемных установок является ограничительным фактором, который определяет максимальные возможности нефтесервисных компаний для оказания услуг, тем самым, оказывая влияние на доходы и объемы предложений на рынке.

Без развития и освоения новых технологий и разработки передовых методик анализа месторождений отечественные сервисные компании в момент могут оказаться неконкурентоспособными на рынке, без современного оборудования.

Одной из серьезнейших проблем является старение парка буровых установок. Средний показатель износа российского парка превышает 70%, у казахстанских компаний этот показатель более чем 80%.

Количество пробуренных скважин оказывает непосредственное влияние на рынок нефтесервисных услуг. С одной стороны, увеличивается спрос на услуги бурения (разведочного и эксплуатационного), с другой стороны, увеличивается спрос на услуги по поддержанию работоспособности уже пробуренных скважин – капитальный и текущий ремонты.

Перед отечественной нефтяной отраслью стоит задача не допускать падения добычи. В значительной степени решение этой проблемы зависит от нефтесервисных компаний. Их усилия должны быть направлены на повышение нефтеотдачи на традиционных месторождениях, запуск новых проектов и разработку нетрадиционных запасов.

К внутренним факторам можно также отнести уровень менеджмента в наших компаниях, отсутствие понимания бизнеса, стратегического планирования и корпоративной культуры.

Взаимодействуя со многими нефтесервисными компаниями, могу с уверенностью сказать, что в большинстве из них даже если и есть какие-либо стратегии, то они достаточно формальны, громоздки, непонятны порой даже самому менеджменту. Не сформировано никаких ценностей, нет понимания, что есть их бизнес, отсутствует корпоративная культура как таковая.

Это все не соответствует ведению современного бизнеса и не способствует развитию стратегического и операционного менеджмента. На данный момент в России и Казахстане еще не так сильна конкуренция, и, возможно, отсутствие основ ведения бизнеса еще прощается, но если наши компании не изменят свой подход, то они в скором будущем могут быть выброшены на обочину, так как имеют достаточно неопределенную стратегию развития, а это позиция временщиков. С такой позицией компании оставаться на плаву долго не смогут, а за менеджментом этих компаний стоят реальные люди, профессионалы, с реальными потребностями и ожиданиями. Необходимо иметь стратегию, которая будет ставить своей задачей баланс интересов собственника, сотрудников, партнеров, клиентов и Государства. Только такой подход обеспечит устойчивое развитие и удовлетворение потребностей всех сторон (stakeholders).

Непреренно нужно понимать, что российские и казахстанские компании нефтесервиса имеют у себя в найме достаточно большое количество людей, за которыми стоят семьи. Так как бизнес сервисных компаний завязан в большей степени на людском капитале, то, в конечном счете, от него, от персонала, зависит и

качество выполняемых работ, и репутация компании, и клиенты компании, и Государство заинтересовано в получении налогов, стабильности, снижении уровня безработицы и т.д.

Благодаря KPI можно повысить личную заинтересованность сотрудников работать результативно, эффективно на свое благо и благо компании и значительно улучшить климат и взаимоотношения в коллективе.

Со вступлением в ВТО конкурентную борьбу выдерживать будет сложнее, чем в нынешних условиях, следовательно, система KPI, направленная на повышение эффективности, результативности персонала и оптимизацию бизнес-процессов, станет необходимостью для России и Казахстана в компаниях нефтесервиса.

В ближайшие два года KPI необходимо внедрять в отечественный нефтесервис, именно ему сейчас требуется оптимизация, повышение эффективности, дабы составить достойную конкуренцию иностранным нефтесервисникам, так называемой Big4 - Halliburton, Schlumberger, Baker Hughes и Weatherford.

Компании нефтесервиса оказывают такие виды услуг для нефтегазодобывающих компаний, как: эксплуатационное, разведочное бурение, капитальный и подземный ремонт скважин, услуги геофизики, приготовление буровых растворов, цементирование скважин (крепление обсадной колонны), тампонаж, сопровождение наклонно-направленного и горизонтального бурения (кривление), гидроразрыв пласта (ГРП), вывод скважин из бездействия, ликвидация скважин, все виды сервисных услуг, связанных со строительством и капитальным ремонтом скважин, ремонт нефтепромыслового и бурового оборудования, и так далее.

Нефтесервис — интересная отрасль со своими движущими факторами, своими лидерами, особой спецификой. Как и любая сервисная отрасль, очень динамичная, клиентоориентированная.

Нефтесервисные компании являются технологическими лидерами отрасли, и о последних трендах в развитии разведки и добычи углеводородов часто можно узнать именно от сервисных компаний. Мультистадийный гидроразрыв пласта, резка боковых стволов, сейсмика высокой плотности — эти термины появились в презентациях нефтесервисных компаний гораздо раньше, чем в нефтедобывающих компаниях.

Нефтегазовый сервис впереди разведки и разработки углеводородных запасов, по сути, компании этого сектора напрямую работают с ресурсами нефти и газа, и имеют наиболее достоверную информацию о том, сколько, где, когда и по какой цене их можно добыть.

Сегодня во всем мире происходит истощение месторождений, нефть и газ становятся все более труднодоступными. Теперь нефтегазовые компании идут к шельфу. Растет доля морского бурения в структуре сервисных услуг — в настоящее время она составляет пятую часть глобального нефтесервисного рынка.

Источники:

1. <http://www.cfin.ru>
2. Вихров А.А., Лekomцев П.А. Развитие Бизнес Систем (РБС) // Журнал управления компанией, №10 (53), 01.10.2005
3. <http://litdoc.ru/>
4. <http://www.big.spb.ru/>
5. <http://www.osp.ru/>
6. <http://www.stplan.ru/>
7. <http://www.kommersant.ru>

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА КИРПИЧА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Рынок строительства занимает в среднем около 10% ВВП в мире и является одним из самых перспективных согласно прогнозам специалистов. Несмотря на незначительное замедление роста после кризиса 2009 года, мировой рынок строительства продолжает расти. В 2013 году средний рост объемов строительства в мире составил 4,5%, при этом средний показатель по СНГ составил 6% и уступает лишь Азиатским странам [1]. Таким образом, рост строительства дает основания полагать, что спрос на строительные материалы, включая кирпич, продолжит расти в долгосрочной перспективе.

С точки зрения макроэкономической ситуации в масштабах страны, серьезных отрицательных изменений в экономической ситуации Республики Казахстан не ожидается. В ближайшее время на рынке недвижимости в целом предсказывается спокойное развитие, с ростом цен в пределах 10%, обусловленное стабильным ростом доходов населения.

Как показывает опыт, спектр возможного использования кирпича в строительстве продолжает неуклонно расти, в связи с ростом строительства.

В настоящее время кирпич прочно занимает свою нишу в строительстве. Практически все виды жилой и нежилой недвижимости строятся с применением кирпича.

На темпы роста потребления кирпича в Республике Казахстан в основном влияют следующие факторы:

- темпы роста объемов строительного производства;
- доля кирпичных домов:
- в многоэтажном домостроении;
- в малоэтажном домостроении.

За последние несколько лет жилищное строительство с применением кирпича демонстрирует устойчивый рост, темпы которого превосходят темпы роста панельного строительства, но уступают кирпично-монолитному.

В целом объем строительных работ в денежном выражении в Казахстане составил 2440 млрд. тенге в 2013 году. Темп роста строительных работ замедлился по сравнению с 2005-2006 годом, однако остается стабильно положительным. Так, в 2014 году объем выполненных работ к предыдущему году составил 104% (Рис. 1) [2]



Рисунок 1. Объем строительных работ в Республике Казахстан с 2004 по 2014 годы

Примечание: Составлено автором на основе источника [2]

**Оперативные данные*

Кроме того стоит отметить, что согласно оперативным данным, лидирующие позиции объема производства строительных работ по стране занимают г. Астана и г. Алматы, а также Карагандинская, Актыубинская и Алматинская область [2].

Объем произведенных кирпичей в Республике Казахстан, начиная с 2004 по 2014 годы составил 8165 тыс. куб. м. Прогнозируется, что темпы роста строительства в стране, как жилой, так и нежилой недвижимости не будут снижаться еще как минимум 3-4 года, что говорит о соответствующем высоком уровне спроса на кирпич (Рис. 2) [2].

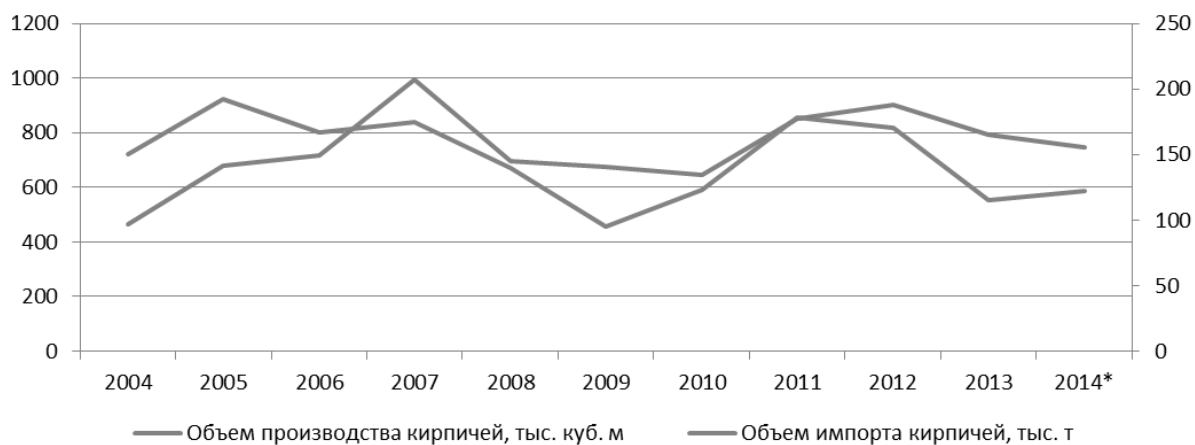


Рисунок 2. Объем производства и импорта кирпичей в РК

Примечание: Составлено автором на основе источника [2]

**Оперативные данные*

Несмотря на разные методы измерения производства и импорта кирпичей, можно заметить одинаковый тренд роста и снижения производства и импорта кирпича. Так, после роста строительства в 2005-2007 годах наблюдается снижение как производства, так и импорта кирпича. Тем не менее, кирпич в Республике Казахстан является продуктом с высокой долей импорта в потреблении. Так, в 2013 году согласно официальным данным Комитета по статистике МНЭ РК, из потребленного объема кирпича и прочих керамических огнеупорных материалов было импортировано 83%. Таким образом, существует потенциал развития производства кирпича для замещения импорта отечественной продукцией.

Сложившийся тренд производства кирпичей неуклонно растет. Ежегодный рост объемов производства составляет 700 тыс. куб. м продукции. Это свидетельствует о росте объема строительных работ и росте спроса жилья со стороны населения.

Указанный объем рынка включает не только объем выпуска продукции заводами – изготовителями, но и объем производства кирпича непосредственно на строительной площадке монтажными организациями. По данным экспертов, объем производства на строительных площадках может достигать 40 % совокупного объема рынка. Динамику казахстанского рынка кирпичей можно оценить как положительную. По мнению экспертов, в среднесрочной перспективе положительная динамика рынка продолжится с сопоставимыми темпами роста.

Несмотря на стабильный рост производства, с 2009 по 2012 годы наблюдается положительная динамика роста цен на кирпич. Так индекс цен на кирпич и другие керамические изделия обожженные составил в 2011 году 103,6%.

На сегодняшний день основным продуктом заменителем для керамического кирпича является силикатный кирпич. При этом основная конкуренция возникает, прежде всего, из-за более низких цен на силикатный кирпич и частично из-за дефицита цветного (не красного) лицевого керамического кирпича на рынке. С учетом существенно более низких потребительских качеств силикатного кирпича, при увеличении объемов производства поризованного камня и расширении ассортимента цветного облицовочного кирпича, возможно постепенное вытеснение силикатного кирпича с сегмента жилищного строительства.

Рынок кирпича можно рассматривать как составную часть рынка стеновых материалов, который подразделяется на следующие направления:

- внутренние несущие стены;
- наружные стены;
- перегородки.

Некоторое сокращение использования кирпича на первых двух направлениях связано с расширением применения монолитных технологий, что вызывает:

- замену несущих стен из строительного кирпича на монолитный железобетонный каркас;
- замену строительного кирпича в наружной стене на газобетон и эффективные утеплители;
- использование вместо кирпичной облицовки наружных стен навесных фасадных систем.

При устройстве внутренних перегородок, кирпич уступает блочным материалам: газобетону и пазогребневым плитам. Такие перегородки легче и их возведение менее трудоемко. Хотя с потребительской точки зрения кирпичные перегородки предпочтительнее по звукоизоляции и прочности, использование газобетона, пенобетона, гипсовых плит будет расширяться.

В какой-то степени альтернативой данным материалам является поризованный камень, расширение производства которого, возможно, будет снижать темпы вытеснения керамических изделий с рынка.

Несмотря на множество достоинств, у кирпича появились конкуренты. Одним из лидеров среди конкурирующих материалов являются железобетон, который даёт возможность строить высотные здания и здания с километровыми пролётами. Меньше используется кирпича и в многоэтажном жилом строительстве, поскольку кирпич позволяет строить здания не выше 16 этажей.

Среди других конкурентов кирпича - ячеистый бетон, дерево, разнообразные каркасы, которые оказались и прочнее, и дешевле.

Потребителей кирпича можно условно разделить на три группы:

- 70% - крупные инвестиционно-строительные организации;
- 25% - малые и средние строительные предприятия, базы стройматериалов и прочие торговые организации;
- 5% - население, занимающееся индивидуальным строительством.

Основные требования, предъявляемые большинством потребителей – участников строительного рынка – надежность поставок, качество, удовлетворяющее требованиям проекта.

В целях обеспечения строительным материалом возрастает потребность в приобретении кирпича в связи с реализацией следующих проектов:

1. АО НК ЭКСПО – 2017 (в процентном соотношении 30 % от общего строительства).

Согласно официальному источнику АО НК ЭКСПО – 2017 общая площадь выставочного комплекса составляет - 174 гектара, где будут построены объекты площадью свыше одного миллиона квадратных метров. В 2014 году на реализацию крупных инфраструктурных проектов и подготовку к проведению ЭКСПО-2017 из Национального фонда были выделены средства в сумме 150 млрд. тенге.[3]

2. Министерством регионального развития Республики Казахстан был проведен конкурс на разработку на вариантной основе концептуальных решений (эскизных проектов) строительства новых или реконструкции городских рекреационных зон: парков, скверов, бульваров, набережных рек, если таковые имеются в населенных пунктах с применением строительных материалов, изделий, конструкций, инженерного оборудования отвечающего современным стандартам. При разработке проектов благоустройства территории необходимо учитывать применение местных строительных материалов, а именно, покрытие тротуаров, пешеходных дорожек, площадок и прочих планировочных элементов.

3. Производимая продукция может быть направлена для обеспечения реализации:

1) Программы «Доступное жилье 2020». Целью Программы является - комплексное решение проблем развития жилищного строительства, обеспечивающее дальнейшее повышение доступности жилья для населения. При этом Целевые индикаторы для строительства составляют:

- в 2014 году – 6900,0 тыс. кв. метров,
- в 2015 году – 7200,0 тыс. кв. метров,
- в 2016 году – 7600,0 тыс. кв. метров,
- в 2017 году – 7700,0 тыс. кв. метров,
- в 2018 году – 8000,0 тыс. кв. метров,
- в 2019 году – 9000,0 тыс. кв. метров,
- в 2020 году – 10000,0 тыс. кв. метров.[4]

2) «Модернизация ЖКХ РК на 2011–2020 годы». Целью Программы является обеспечение комфортных условий проживания населения и улучшение состояния коммунальной инфраструктуры [5].

3) Обеспечение жильем военнослужащих Вооруженных Сил Республики Казахстан.

В рамках реализации Закона Республики Казахстан «О воинской службе и статусе военнослужащих» и в целях дальнейшей социальной защиты военнослужащих, с 1 января 2013 года разработаны подзаконные акты. Данные меры направлены на обеспечение жильем военнослужащих, а также компенсацию военнослужащим стоимости жилища в закрытых и обособленных военных городках на пограничных заставах и комендатурах, расположенных в отдельных районах.

4) Строительство объектов здравоохранения, образования.

При условии полного замещения импорта отечественным продуктом, потенциальный объем производства кирпича составляет 130 тыс. тонн для существующих объемов производства. Таким образом, с учетом роста инвестиций государства в строительство, а также роста объемов строительства в частном секторе, можно предположить дальнейший стабильный рост рынка кирпича в Республике Казахстан.

Источники:

1. Информационный портал Statista, «Темпы роста строительной отрасли в отдельных регионах в 2013 году», 2015 г.
2. Комитет по статистике Министерства национальной экономики РК
3. Официальный Интернет-ресурс АО "НК «ЭКСПО – 2017»"
4. Государственная программа Республики Казахстан «Доступное жилье-2020»
5. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 апреля 2011 года № 473 Об утверждении Программы модернизации жилищно-коммунального хозяйства Респуб-лики Казахстан на 2011- 2020 годы/

МЕТОДЫ ВЫБОРА СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ

В настоящее время экономика нашей страны развивается стремительно и шагает в ногу с развитыми странами. Перед отечественными предприятиями встают новые вопросы, которые раньше решались проще и не требовали инновационных подходов. В частности, перед предприятиями стоят задачи, как повысить эффективность управления и как улучшить системы планирования, анализа и контроля за денежными и материальными потоками. В связи с чем поднимаются сейчас подобные проблемы?

Рыночная ситуация в стране стала более многогранной, усложненной, бизнесы производственные, сбытовые и прочие требуют на современном этапе развития более приспособленной, более ступенчатой системы управления предприятием, планирования его деятельности. Теперь менеджменту нужен четко отлаженный механизм взаимодействия различных служб и подразделений для реализации управленческих целей. Немаловажную роль в этих процессах играет возросшая конкурентная борьба. Для сохранения и закрепления на рынке требуется хорошо поставленная система внутрифирменного планирования. Она должна теперь охватывать все подразделения и использовать современные методы организации управления и современные информационные технологии. Дополнительно нужно обеспечить связь производственного, операционного планирования и управления с финансовым. Одной из самых современных эффективных технологий становится система бюджетного планирования и управления (бюджетирования).

Основа бюджетного метода управления - это представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, с четко определенными местами их возникновения и закреплением в ответственность за руководителем каждого уровня. Кроме того, она предполагает возможность оценки соответствия фактических результатов поставленным планам для каждого менеджера предприятия из любого департамента. Именно возможность оценки представляет наибольшую ценность системы, а также, связь подразделений. Определяется экономическая эффективность деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений, планируются и фиксируются реальные поступления и "выбытия" денежных средств, определяется экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. Менеджмент получает оперативную информацию, которую может использовать, вычисляя приемлемые соотношения между изменением прибыльности, платежеспособности и экономическим потенциалом предприятия.

Для предприятий Казахстана хорошей возможностью применить принципиально новые подходы в управлении расходами является изучение передового зарубежного опыта в сфере новых технологий бюджетирования и управления расходами. В 2009 году были проведены исследования и определены три условные модели бюджетирования государственных расходов и управления ими.

Технологии бюджетирования, ориентированного на результат, используются в США, Великобритании, Нидерландах, Швеции, Австралия и Новой Зеландии. Это такая система организации бюджетного процесса и управления, в которой планирование расходов прямо сопоставляется с полученными результатами деятельности.

Возможность такого успешного использования была получена из планомерного сбора и анализа информации о результатах деятельности во многих странах Организации Экономического Сотрудничества и Развития, начиная с 90-х годов двадцатого века, когда была внедрена и стала развиваться система бюджетирования, ориентированного на результат. Аналитика результатов предполагала обработку полученных данных на каждом этапе бюджетного процесса, даже на самой первой стадии, когда шло определение структуры бюджета, распределение бюджетных ресурсов в соответствии с приоритетами (resource appropriation, allocation). Насколько возможно применение мировой практики бюджетирования государственных средств для предприятий? Автор настаивает, что не только можно, но и необходимо. В любом процессе всегда учитывался предыдущий и положительный опыт внедрения, а также максимально исключались ошибки, допущенные ранее. Кардинально ли отличается система бюджетирования государственных расходов и управления ими от системы бюджетирования на предприятии? Для этого нужно определиться с целью бюджетирования. В упрощенном понимании бюджет - это консолидированные данные прогноза, которые дают возможность руководителю, во-первых, определить в каком направлении ориентировать деятельность, и, во-вторых, какие ресурсы для этого необходимы и когда. По мнению автора, этот принцип применим для любого департамента любого предприятия в частности и для государства в целом. Успешность управления ресурсами определяется прибыльностью и устойчивостью предприятия и благосостоянием и стабильностью государства. Поэтому, подход при выборе методики бюджетирования может быть единым, так как определяется одинаковыми целями и результатами.

Следующий вопрос возникает при выборе методики бюджетирования. Автор предполагает, что достаточно сложно полностью отвергнуть традиционные процессы бюджетирования, так как они останутся централи-

зованной и зачастую единственной, системой координации в компании, однако необходимо кардинальное отличие от слепого копирования. Этим отличием, по мнению автора, может явиться, во-первых, использование сплава (сочетания) нескольких методик и, во-вторых, аналитики посчитали, что почти половина организаций, решившихся на замену системы бюджетирования погрязли в объемах информации, неудобной к обработке. Система бюджетирования привела не к оптимизации процессов управления, а к усложнению принятия решений руководством.

При выборе методики системы внедрения бюджетирования для предприятий локального рынка необходимо учесть и общие принципы, и проблемы, и специфические особенности. Большой сложностью при внедрении методик является применяемое в компаниях планирование и управление финансами отдельно от снабжения и сбыта. Это ведет к пробелам в принятии правильных решений для определения потребности и объемов финансирования самой деятельности предприятия.

Самое важное при внедрении системы бюджетирования - это начинать его с изучения потребности рынка в его продукции, услугах и сопоставлять их с производственными возможностями предприятия, а не наоборот.

Также, важно, планируя, использовать не затратный механизм ценообразования, а формировать цену с учетом рыночных факторов, стоимости на рынке конкурирующих товаров, наличия товаров-заменителей (субститутов) и сопоставлять ее с полной себестоимостью и нормативами рентабельности.

На всех, без исключения, предприятиях нужна интегрированная система бюджетирования.

Автор предполагает, что для внедрения системы бюджетирования на предприятии необходимо рассмотреть бюджет как инструмент оценки деятельности подразделений. И система должна быть предназначена решать управленческие проблемы, а не чисто финансовые. Нужно также помнить, что бюджет зависит от структуры компании. При выборе метода бюджетирования следует провести анализ компании в области финансового менеджмента, стратегического управления и организационного проектирования.

С чем наверняка столкнется предприятие при внедрении системы бюджетирования? Что нужно учесть или иметь до разработки проекта внедрения методики бюджета?

Во-первых, необходима сильная, действующая, адекватная нормативная база: достоверная информация о затратах на производство продукции и, рассчитанные с учетом особенностей производства, нормативы. А также производственная и экономическая статистическая информация за предыдущие три-пять лет, консолидированные для аналитики.

Во-вторых, затраты необходимо разделить по статьям, сгруппировать и возможно точнее запланировать. Кроме того, необходимо ввести систему учета и контроля затрат по процессам и локализации их возникновения. Особое внимание уделить учету и распределению косвенных ("накладных") затрат. Сделать эти данные возможными для обработки, изучения и понимания менеджментом компании.

В-третьих, периоды планирования разработать и принять самостоятельно с учетом влияния факторов сезонности (сезонность колебаний цен на сырье и спроса на продукцию, сроки навигации на реках, как пример).

В-четвертых, не переоценивать эффект от внедрения информационных технологий, корпоративных информационных систем. Главное все же в том, как проводится анализ данных, а не какой программой, и какие делаются выводы из полученной информации.

Также не следует слишком полагаться на привлечение внешних консультантов. Как показывает опыт, любые существенные нововведения, включая бюджетирование, внедряются хорошо только при общей заинтересованности высшего менеджмента предприятия и наличии "центров компетенции" - квалифицированных специалистов с достаточными полномочиями и временем для непосредственного участия в проекте по внедрению бюджетирования.

Намного эффективнее вложить средства в повышение квалификации человеческих ресурсов самого предприятия.

Кроме того, следует обеспечить системный подход за контролем и внедрением системы бюджетирования. Нужно быть готовым и к социальным конфликтам, и к возможной оптимизации организационных структур.

Необходимо понимать, что внедрение системы бюджетирования довольно дорогостоящий и длительный процесс.

Прежде чем приступать к формированию требований к бюджетному процессу предприятия, необходимо сформировать цели бюджетного управления предприятием и требования к используемым ресурсам. Есть 2 принципа, которые используются при построении эффективной системы планирования и контроля:

- планирование должно быть децентрализованным;
- контроль должен быть централизованным.

Иначе эти принципы формулируются так: в процессе принятия решения должен участвовать тот, кто его потом будет выполнять. Подготавливать фактическую информацию для контроля должны нейтральные (незаинтересованные) лица.

И следующим этапом при внедрении является устранение или минимизация вышеперечисленных трудностей на предприятиях. Бюджет как механизм распределения ресурсов при планировании также обеспечивают эталон, с которым можно объективно сравнить результаты фактического их использования, помогая

таким образом объединить планирование и контроль [3].

Результатом внедрения качественной инновационной системы бюджетирования при правильном выборе метода и учете всех сопутствующих факторов непременно станет процветание компании и ее успешное развитие, уверенный рост и законное место на рынке. Принятие верных решений при распределении ресурсов и анализ фактических и прогнозных показателей обусловлены четким пониманием ситуации в компании на основании неопровержимых данных, спрогнозированных с учетом внутренних и внешних факторов, рисков, их правильной интерпретации и применения.

Источники:

1. Компания Инталев, Методическое руководство «5 шагов к бюджетному управлению», версия 2.0, 2003.
2. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования - М.: Финансы и статистика, 2003.
3. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. Пер. с англ.- М: «Дело», 1997. - 704 с.

ПРАКТИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ

Как показывает практика, сегодня управление персоналом – это серьезное стратегическое направление управленческих подходов большинства успешных банков и компаний в целом, где объектом внимания по-прежнему остается персонал.

Целью поиска и подбора персонала является своевременное обеспечение банка необходимыми квалифицированными кадровыми ресурсами, привлечение максимального числа претендентов, соответствующих требованиям, предъявляемым к вакантным позициям. Подбор персонала является зоной совместной ответственности как подразделения по работе с персоналом, так и руководителей структурных подразделений банка.

Для того, чтобы осуществить качественный отбор претендентов и обеспечить высокий уровень результативности при привлечении персонала, необходимо проводить конкурсный отбор, чтобы присутствовало не менее двух кандидатов. При наличии только одного кандидата есть риск, что запланированные требования к конкретной вакантной должности придется игнорировать. Отсюда следует, что нанятого сотрудника уже в режиме последующего развития приходится доводить до заданных критериев с дополнительными затратами для банка. Не исключен вариант зачисления в штат банка работника, изначально не квалифицированного, непригодного. Такая вероятность существенно сокращается при осуществлении конкурсного отбора, что окупает дополнительные затраты, связанные с работой на рынке труда.

Основная задача любого банка – это наличие необходимого количества людей, обладающих соответствующим набором и разнообразием навыков и умений на нужных местах для ведения конкретного дела. Это же условие необходимо для каждого самостоятельного подразделения банка. Недостаточное количество работников в любом подразделении снижает выполнение поставленных задач банка. Низкая культура бизнеса тоже ведет к потерям, низким показателям, малой эффективности, слабой конкурентоспособности, мешает росту работы банка.

Отсутствие эффективного менеджмента, даже при наличии необходимых средств, не позволяет достичь запланированных результатов, поэтому важнейшим аспектом на сегодняшний день остается целостный подход к системе управления персоналом и обеспечению потребности на перспективу. Перед большинством банков стоят серьезные трудности, касающиеся формирования оптимального профессионального состава персонала, определения уровня компетентности в условиях поставленных задач и утвержденной стратегии и чтобы не было избытка рабочей силы.

Излишнее количество персонала не ведет к положительным результатам. Это отрицательно сказывается на качестве обслуживания клиентов, ведет к лишним затратам на содержание персонала. Недоукомплектованность персонала – это тоже проблема. Как правило, последствием недоукомплектованности подразделения является то, что оно не может справиться со своими функциями, увеличиваются сроки исполнения/завершения каких-либо проектов, что ведет за собой тяжелые последствия. Свести ожидания человека и ожидания банка очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий. Для их стыковки необходимо обладать высоким искусством управления, создать в банке гибкую систему, которая увязывала бы как интересы человека, групп, подразделений, так и банка в целом.

Очевидно, что планирование потребности в персонале – это часть общего процесса планирования банка. Успешное кадровое планирование, анализ системы различных категорий персонала структурных подразделений основывается на знании следующих аспектов:

- Сколько работников необходимо, какой квалификации, когда, где, в каком подразделении потребуется;
- Как можно привлечь необходимый или сократить излишний персонал;
- Как получить и удержать людей нужного качества и количества;
- Как лучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- Каких затрат будет стоить все запланированные мероприятия.

Общая потребность банка в трудовых ресурсах традиционно планируется управлением по работе с персоналом, на основании информации, полученной от высшего звена руководства.

Планирование текущей и перспективной потребности банка в персонале осуществляется в следующем порядке:

- Определение факторов, влияющих на потребность в персонале - стратегия развития банка, количество оказываемых услуг и проводимых операций;
- Проведение анализа наличия необходимого банку персонала;
- Определение количественной потребности в персонале - прогноз общей потребности, оценка движения персонала. Основывается на анализе организационной структуры: уровни управления, коли-

- чество подразделений, распределение ответственности. Это попытка ответить на вопрос «сколько»;
- Определение качественной потребности в персонале, разработка критериев отбора персонала. Это попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный процесс, так как необходимо учитывать ценностные ориентации, образование, профессиональные навыки и умения персонала, необходимого банку.

Предложения по планированию численности рассматриваются и утверждаются Правлением банка. Планирование увеличения и/или сокращения персонала в структурном подразделении банка осуществляет руководитель подразделения по согласованию с курирующим членом Правления.

Предварительный подбор специалистов для замещения вакантных должностей или поиск на новую вакантную позицию в структурных подразделениях банка осуществляется управлением по работе с персоналом на основании соответствующей заявки руководителей структурных подразделений, согласованных с курирующим Членом Правления. В заявке указываются профиль позиции: должность, должностные обязанности, требуемый уровень квалификации, опыт работы, уровень компетенции.

Подразделение по работе с персоналом после получения заявки организует поиск кандидатов в следующей последовательности:

- Внутрибанковский поиск - поиск в кадровом резерве, составленном из работников Банка – ротация;
- Внешний поиск:
 1. поиск в кадровом резерве, составленном не из работников банка;
 2. объявление о вакансии в средствах массовой информации;
 3. через рекомендации работников Банка;
 4. подбор персонала с привлечением кадровых агентств.

Поиск персонала основывается на требованиях подразделений к уровню квалификации и профессиональной компетенции с учетом психологических и социальных качеств. Не допускается подбор персонала, основанный только на общности по предыдущим местам работы, родственным связям, приятельским отношениям, личной преданности, с руководителями банка.

При замещении вакантных должностей приоритетной является ротация. Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Как показывает опыт, поиск работников внутри банка – это менее затратная процедура и сокращает время на адаптацию, обучение нового работника. При объявлении внутреннего конкурса, служба управления по работе с персоналом дает корпоративное сообщение о вакансии с указанием всех необходимых требований и обязанностей. В случае невозможности проведения ротации или внутреннего конкурса, допускается одновременное использование различных видов внешнего поиска. Приглашение нового претендента со стороны – это возможность поднять уровень качества рабочего коллектива. Однако более эффективным поиском является совмещение как внутри, так и вовне. Это создает атмосферу здоровой конкуренции.

Подразделение по работе с персоналом:

- Делает предварительный отбор по данным из резюме кандидатов, согласно указанным требованиям в заявке;
- Проводит первичное собеседование с кандидатами;
- Организует профессиональное собеседование отобранных кандидатов с руководителем структурного подразделения;
- В случае положительного решения по итогам профессионального собеседования работник управления по работе с персоналом передает кандидату перечень документов и анкетные формы.

Руководитель структурного подразделения при положительных результатах профессионального собеседования, оформленного соответствующим документом, согласовывает вопрос о приеме кандидата с курирующим Членом Правления. В отдельных случаях допускается согласование кандидатуры проводить с Председателем Правления.

Указанные мероприятия направлены на реализацию потребностей банка в своевременном обеспечении персоналом соответствующей компетенции. В своей политике подбора кадров, Банк ориентируется на сбор качественной информации о претенденте и найма квалифицированного работника в целях реализации стратегии банка в целом.

Источники:

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент – управление персоналом. Учебное пособие. 2011, сс. 157-160.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник. 2012, сс. 131-134.
3. Алавердов А.В. Организация управления персоналом современного банка. 2-е изд., перераб. и доп. 2013, сс. 77-80.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТИ

Как известно, Президент страны в своих выступлениях особое внимание уделяет дальнейшему инновационному развитию здравоохранения республики. Так, в Государственной программе развития здравоохранения «Саламатты Қазақстан» на 2011-2015 годы определены основные задачи по укреплению здоровья казахстанцев [1]. Большое внимание уделено развитию Первичной медико-санитарной помощи, в задачу которой входит профилактика социально-значимых заболеваний, определены конкретные индикаторы. С 2008 года с целью раннего выявления заболеваний среди возрастных групп населения проводится скрининговое обследование. Для укрепления здоровья подрастающего поколения в стране открываются Молодежные центры здоровья по медико-психологическому консультированию подростков и молодежи, по поведенческим факторам риска (по профилактике табакокурения, употребления алкоголя, наркомании, ВИЧ/СПИД и др.). Одним из эффективных практических механизмов профилактики поведенческих факторов риска и заболеваний, укрепления здоровья и формирования здорового образа жизни, улучшения качества жизни являются школы здоровья по нозологиям (школа сахарного диабета, артериальной гипертонии и др.), где проводится обучение пациентов самоконтролю и изменению поведения. В связи с этим, перед всеми была поставлена ответственная задача по обеспечению приоритетности развития ПМСП. Необходимо кардинально изменить работу ПМСП и сделать профилактику самой основной деятельностью организаций ПМСП. В этой связи, необходимо заметить, что до сих пор, основной акцент в деятельности организаций ПМСП был направлен на лечение заболеваний, а не на их предупреждение. Согласно Алматинской декларации, основные принципы развития ПМСП – интегрированная профилактика; участие самого населения; инновационные технологии здравоохранения; межсекторальное взаимодействие [2].

Как отметил Президент, утверждение здорового образа жизни, дальнейшее развитие медицины позволят увеличить продолжительность жизни казахстанцев до 80 лет и выше. В этой связи следует добавить, что реализация Государственной программы «Саламатты Қазақстан» на 2011-2015 годы позволит укрепить кадровый потенциал ПМСП и создать «армию» помощников участковым врачам и врачам общей практики [1]. Так, на сегодня практически на каждого врача ПМСП приходится по два средних медицинских работника. Реальность такова, что все требования по профилактике, диагностике и лечению основных наиболее распространенных заболеваний возложены на ПМСП. И если сегодня решение всех проблем делегируется ПМСП, то все профильные службы здравоохранения, в том числе и служба формирования здорового образа жизни, научные центры и вузы должны приложить максимум усилий в реформировании ПМСП, изменении роли врача ПМСП и повышении его профессиональных знаний и навыков.

Важно заметить, что в помощь ПМСП – социальные работники, психологи, неправительственные организации, выполняющие социальные заказы по вопросам охраны здоровья. Профильные службы, отвечающие за болезни системы кровообращения, онкологию, туберкулез, ВИЧ/СПИД, наркоманию, психиатрию, детство и родовспоможение, пропаганду и формирование здорового образа жизни, а также медицинские ВУЗы и колледжи, должны полностью интегрироваться с ПМСП. Представители всех указанных служб должны максимально помочь врачу ПМСП как в практическом, организационно-методическом, так и образовательном плане. Следовательно, соответствующие НИИ, НЦ и вузы должны принять меры по обучению врача ПМСП в плане онконастороженности, туберкулезной настороженности, соблюдения алгоритмов ранней диагностики и лечения болезней системы кровообращения, консультирования по вопросам профилактики заболеваний, ведения ЗОЖ, планирования семьи, снижения смертности от управляемых причин.

Таким образом, в результате принятых системных мер (Управление здравоохранением Мангистауской области и Центр пропаганды здорового образа жизни Мангистауской области) достигнуты позитивные тренды по основным показателям здоровья населения.

За 2011-2013 годы показатели младенческой смертности были снижены с 17,2 до 10,8 на 1000 живорожденных, при республиканском показателе 11,5 в 2013 году (РК 2011г.-14,8). По итогам 2013 года область занимает 4 позицию в республике по данному показателю (РК 2013г.-11,5) [3].

В связи с приоритетным укреплением материально-технической базы организаций родовспоможения и детства, открытием учебных центров по внедрению стратегии ВОЗ «Эффективный перинатальный уход» и «Интегрированное ведение болезней детского возраста», с внедрением вакцинации среди детей раннего возраста от пневмококковой инфекции и других мероприятий достигнута определенная позитивная динамика по уровню младенческой смертности.

Тем не менее, для стабилизации и дальнейшего улучшения показателя младенческой смертности необходимо усиление работы районных штабов по снижению материнской, младенческой смертности на районном уровне.

По показателям социально значимых заболеваний также наблюдается положительная динамика.

Принимаются системные меры в области по борьбе с туберкулезом.

Во-первых, разделен поток больных в стационарах в зависимости от формы туберкулеза, увеличено число коек для лечения больных с множественной лекарственной устойчивостью, созданы отделения для больных с суперрезистентными формами заболевания. Кроме того, открыто отделение торакальной хирургии.

Во-вторых, санэпидслужба улучшила работу по недопущению вторичного заражения людей в очагах инфекции, в первую очередь, детей.

В-третьих, налажен мониторинг деятельности фтизиатрической службы.

В-четвертых, возросла роль первичной медико-санитарной помощи в раннем выявлении туберкулеза и проведении лечения в поддерживающей стадии лечения.

В-пятых, налажено принудительное лечение и изоляция больных мультирезистентными формами туберкулеза.

В-шестых, 100% охват препаратами 2 ряда больных ТБЛМУ, начиная с 2009 года.

Кроме того, в 2013 году для улучшения диагностики, раннего выявления ТБЛМУ за счет Глобального фонда приобретен аппарат G-эксперт.

В результате проведенных противотуберкулезных мероприятий в области за последние 3 года достигнуто снижение показателя заболеваемости туберкулезом на 5% (2011 г. - 84,9 на 100 тысяч населения; 2012 г. - 81,2; 2013 г. - 77,1 (РК - 73,5) при целевом индикаторе 98,1) [3].

Распространенность ВИЧ-инфекции в возрастной группе 15-49 лет удерживается в пределах 0,006%, при целевом индикаторе 0,05.

Санитарно-эпидемиологическая ситуация в области остается стабильной, не регистрировались случаи вакциноуправляемых и завозных особо опасных инфекций.

Кроме того, по основным показателям социально значимых заболеваний наблюдаются положительные тренды. По итогам 2013 года заболеваемость болезнями системы кровообращения (далее - БСК) составила 1455,6 на 100 тыс. населения, против 1867,5 в 2011 году, при РП 2229,6 и 2277,1 соответственно. Анализ заболеваемости за 2011-2013 годы БСК показал снижение данного показателя на 22%. Снижение заболеваемости БСК можно объяснить преобладанием лиц молодого возраста в структуре населения. В структуре населения области доля населения трудоспособного возраста 20-59 лет составляет 54,8%, 0-19 лет – 39,3% и старше 59 лет – 5,8%.

Смертность от злокачественных новообразований за 2013 году составил – 62,5 на 100 тыс. населения против 56,6 за аналогичный период 2011 года (2012 год- 62,9). В сравнении с 2011 годом в 2013 году смертность от онкопатологии увеличилась на 10,4%. В структуре смертности по области превалирует смертность от рака пищевода (ОП-15%, при РП-5,9%) и рака печени (5,8%), которые являются более агрессивными формами среди злокачественных новообразований. Кроме того, скрининговые исследования по данным нозологиям в рамках Национального скрининга предусмотрены по нашей области лишь с 2015 года. С внедрением электронного регистра онкобольных улучшился достоверность статистической отчетности.

По итогам 2013 года удельный вес больных злокачественными новообразованиями (далее-ЗН) живущих 5 и более лет составил 50,6,5 против 48,0 за аналогичный период 2011 года. При анализе показателя впервые выявленных онкобольных на ранней I-II стадии за 2011-2013 годы наблюдается положительная тенденция, т.е. удельный вес онкобольных увеличился на 3% (2011г.-50,7; 2013г. -53,6) [3].

Таким образом, улучшение выявления больных на ранней стадии является одной из основных причин увеличения удельного веса онкобольных живущих 5 лет и более. Кроме того, улучшение данного показателя можно объяснить доступностью высокоэффективных лекарственных средств на амбулаторном и стационарном уровнях. Все это также является определенными достижениями в области формирования здорового образа жизни (раннее выявление и ранняя профилактика).

Таблица 1 - Фактическое число посещений в амбулаторно-поликлинические организации за 2011-2013 годы и прогнозное планирование на 2015-2017 годы

Наименование	2011г.	2012г.	2013г.	2015г.	2016г.	2017г.
областной уровень	525 490	561 322	657 324	567 043	561 373	555 759
городской уровень	2 351 986	2 579 775	2 505 485	2 642 447	2 616 022	2 589 862
районный уровень	1 805 746	1 977 001	2 301 208	2 013 893	1 993 754	1 973 817

сельский уровень	1 805 746	1 977 001	2 301 208	2 013 893	1 993 754	1 973 817
Итого по области	4 683 222	5 118 099	5 464 018	5 223 383	5 171 149	5 119 438

Примечание – составлено автором на основе данных источника [3]

Таким образом, в 2013 году амбулаторно-поликлиническими организациями по Мангистауской области выполнено 5 464 018 посещений пациентов (2011 году – 4 683 222 посещения, на 11 жителя-8,8), число посещений на 1 жителя – 9,5 при республиканском показателе -6,7.

Анализ данных врачебных посещений за последние 3 года показал рост числа посещений в динамике 780 796 (2011 г. - 4 683 222; 2013 г. - 5 464 018) [3].

Анализ показателя посещений на одного жителя за 2011-2013 годы показал рост числа посещений на 1 жителя на 0,7 по области и на 2,8 выше РП.

Таким образом, система формирования здорового образа жизни Республики Казахстан должна обязательно предполагать внедрение профилактических программ, начиная с учебно-воспитательного процесса в учреждениях области, который на сегодняшний день является очень актуальным, особенно в настоящее время экономического кризиса и безденежья. Именно учебное заведение должно играть ведущую роль в создании условий для получения молодежью знаний, выработки навыков, необходимых для защиты собственного здоровья. Важно помнить, что проблема формирования мотивации к здоровому образу жизни является одной из форм профилактики ВИЧ-инфекции и СПИДа.

Источники:

1. Указ Президента Республики Казахстан от 29 ноября 2010 года № 1113 Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан» на 2011 - 2015 годы» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.07.2014 г.).
2. Алма-Атинская декларация ВОЗ/ ЮНИСЕФ по первичной медико-санитарной помощи (ПМСП), принята 12 сентября 1978 г.
3. Мастер План реструктуризации больничных, амбулаторно-поликлинических организаций и лабораторной службы Управления здравоохранения Мангистауской области на 2015-2017 годы.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Эффективное управление производством для производственной компании является ключевой задачей менеджмента, при этом степень налаженности производственных процессов обеспечивает не только финансовые и экономические показатели производства, но и влияет на безопасность жизнедеятельности производственных рабочих.

Таким образом, управление производством является ключевой задачей общего спектра задач управления производственным предприятием.

Наибольшее значение в контексте управления производством имеет оперативное управление, которое подчиняет себе следующие аспекты деятельности предприятия:

- управление материально-техническими запасами и техническим обслуживанием
- управление человеческими ресурсами;
- управление топливными и энергетическими ресурсами.

При этом система оперативного управления должна быть в достаточной степени параметризована, для обеспечения прозрачности принципов принятия управленческих решений.

Согласно автору «Основ менеджмента» М. Мескону, система оперативного управления предприятием включает следующие основные элементы [1]:

1. Процессы и параметры, подлежащие контролю и управлению.
2. Методика измерения производительности процесса.
3. Методика и механизмы проведения сравнения получаемых показателей с эталонной моделью.
4. Структура принятия решений о применении корректирующих действий, при приеме сигнала об отклонении хода производства за допустимые пределы.
5. Описание роли и места участия человека в процессе управления.

Как видно из перечня приведенных параметров, влияющих на эффективность оперативного управления производством, менеджеру любого уровня требуется значительный объем актуальной информации как для планирования ресурсов и составления заказ-нарядов, так и для получения информации о состоянии производства и планирования нагрузки проведения ремонтных работ.

Для указанных целей вот уже более 50 лет применяются различные системы автоматизации управления производством.

Безусловно, со времени появления первых решений в области АСУ ТП (автоматизированные системы управления технологическими процессами), они претерпели значительные изменения в части снижения участия человека в процессах сбора и анализа информации.

Сегодня для целей сбора информации многие предприятия используют готовые пакеты программных комплексов от ведущих мировых производителей, либо дорабатывают собственные системы с учетом требований производства.

Однако, существуют общие принципы построения систем автоматизации для оперативного управления производством:



Рис. 1 – Уровни управления производством

Уровень 1. Оборудование – Автоматика - ПЛК, В/В, Панели и Motion-контроллеры.

Уровень 2. Системы - HMI/SCADA.

Уровень 3. Решения – Управление Производством.

Любое решение по управлению производством, в свою очередь, должно включать:

- Конфигурацию модели производства:
- участки, агрегаты и их параметры
- продукты и их характеристики
- события: выпуск продукции и генеалогия, простои, брак, тревоги
- чередование смен и бригад
- план-график работ (производственные заказы)
- Подсистему сбора / ввода данных;
- Сводки и отчеты.

Результатами внедрения автоматизированных систем производства являются улучшение показателей расхода основных производственных капиталов, включая трудозатраты персонала, оборудования и материалов.

При этом, автоматизация позволяет проводить отслеживание простоев, выявлять «узкие» места производственного процесса, с возможностью отслеживания и анализа общего коэффициента производительности (ОЕЕ) и получения возможности получения взаимосвязи событий и их причин.

В рамках автоматизации также могут быть автоматизированы процессы получения качественного анализа управления продукцией и процессами, включая:

- Применение спецификаций на продукцию и рецептур производства
- Тревоги при выходе значений за границы спецификаций
- Регистрация, суммирование и анализ данных по производству и качеству по производственным событиям, таким как партия, серия, позиция, пери-од времени и другие.

При этом, в целях снижения человеческого фактора при проведении оценки причин и принятии решений могут быть внесены сценарии устранения типовых ошибок, которые могут запускаться системой автоматически, либо могут генерироваться задания ответственным сотрудникам, содержащие результаты анализа причины сбоя и предварительный набор решений проблемы.

Общие требования к сбору системе сбора информации приведены ниже:

- Система должна позволять проводить прием и первичную обработку аналоговой и дискретной информации от датчиков аналоговых и дискретных сигналов, а также данных от датчиков исполнительных механизмов, поступающих по цифровым линиям связи, включая GPRS устройства и каналы мобильной связи;

- Необходимо обеспечить возможность проведения диагностики технических и программных средств, подсистем и устройств, участвующих в процедурах обмена данными, в целях установления достоверности получаемой и обрабатываемой информации. Необходимо предусмотреть расчет контрольных параметров, позволяющих производить оценку полноты информации и выявлять «узкие места» процессов, и причины их возникновения.

На основе проведенной диагностики, необходимо предоставление автоматических сообщений с указанием наиболее вероятных причин поломки или возникающих неполадок. При этом, причины неполадок могут быть отражены как в графическом, так и в табличном формате.

По результатам сбора данных с устройств нижнего уровня, а также по результатам анализа производственных операций, могут быть сгенерированы различные отчеты, доступные для различных категорий сотрудников, включая диспетчеров и менеджеров. Диспетчерам доступно использование специальных экранов для отслеживания производственных заказов в соответствии с временем выполнения, и возможностью регулирования маршрутизации процесса и составления расписания, основанного на событиях.

Примеры графических отчетов приведены на рисунка 2-3.

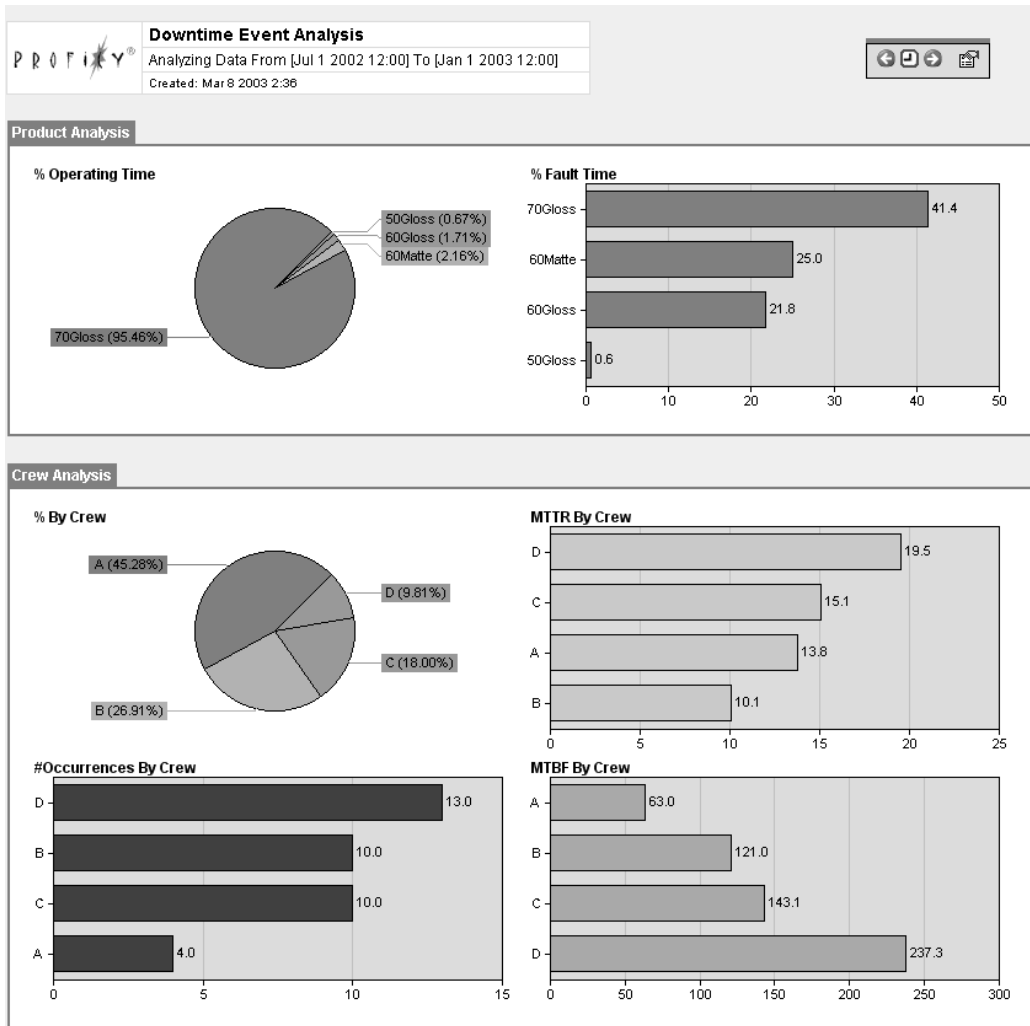


Рис. 2 – Анализ простоев (АСУ ТП от General Electric)

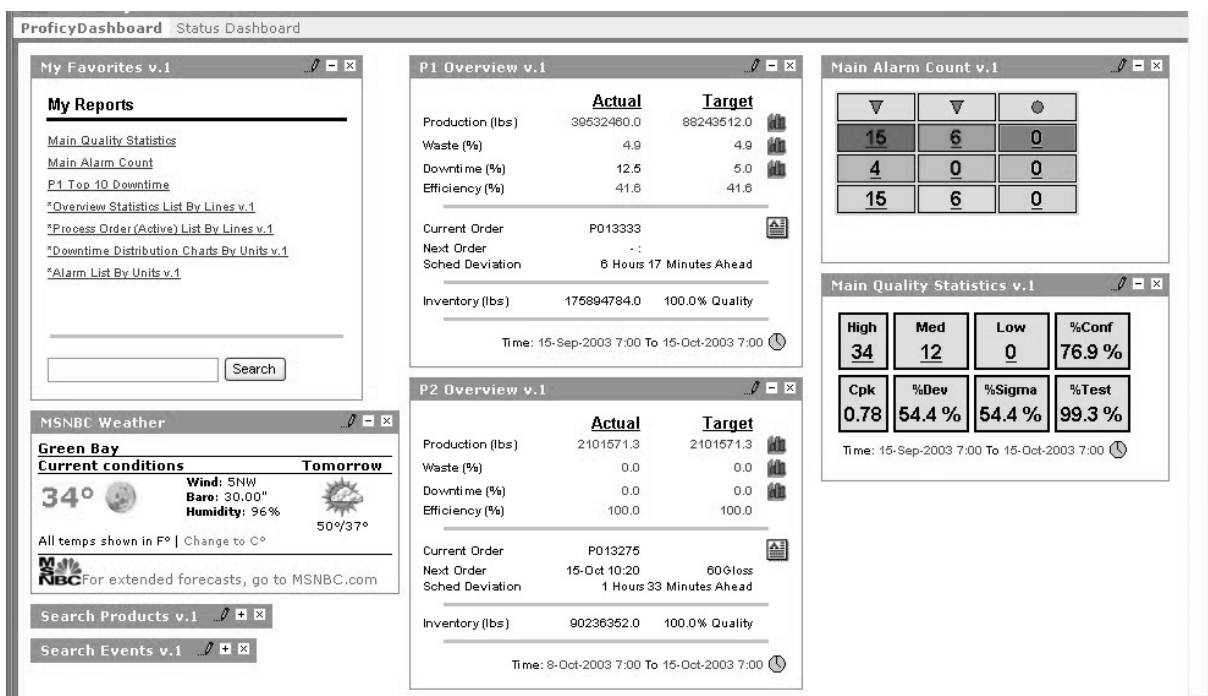


Рис. 3 – Отчеты для руководства (АСУ ТП от General Electric)

С финансовой точки зрения, внедрение автоматизации дает экономистам предприятия возможность получения детального расчета себестоимости, что позволяет повысить контроль финансовой составляющей оперативного производства за счет применения принципов раздельного учета.

Раздельный учет затрат может проводиться по единому перечню видов Производственных расходов и расходов, связанных с содержанием производственного персонала, общим и административным расходам, а также иным показателям, необходимым для ведения раздельного учета, что позволяет выявлять отклонения не только по прямым показателям производственного процесса, но и отклонения относительных показателей, например косвенных затрат, что приводит к возможности получения более полного набора данных о составляющих производственного процесса.

Своевременный, полный и точный учет перечисленных отклонений позволяет не только вести контроль, но и оперативно регулировать ход производства, направляя его протекание в соответствии с разработанным планом. Эти условия могут быть обеспечены только при рациональной организации системы оперативного учета в масштабе всего предприятия на основе комплексного применения современной вычислительной техники и периферийных средств [2].

Отсюда вытекает, что основной задачей оперативного учета является получение информации о результатах работы производственных цехов и их подразделений за определенный период времени в целях ее использования для контроля и регулирования текущего хода производства. В синтезированном виде эта информация используется для целей планирования производства в каждом из цехов на более длительные периоды времени: месяц, квартал.

Таким образом, предприятие получает возможность проводить более точное планирование работ и ремонтов, в том числе при распределении заказ-нарядов для подрядчиков, что уменьшает длительность простоев и позволяет оптимизировать процессы управления ресурсами предприятия.

Реализация этой задачи при условии своевременности поступления, полноты и достоверности учитываемой информации может быть в полной мере осуществлена путем создания комплексной автоматизированной системы оперативного учета на предприятии.

Источники:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
2. Огвоздин В.Ю. Управление качеством и менеджмент. — М.: Наука, 2003.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗРАБОТКИ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ РОЗНИЧНЫХ ПРОДУКТОВ ПОСРЕДСТВОМ ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ

Появление и постоянное развитие инновационных технологий, скорость распространения информации повлияли на изменение поведения потребителя банковских услуг. Возможности контроля ситуации, огромный выбор в получении качественной информации из-за доступа к широкому кругу информационных ресурсов, получение качественного, «удобного», «гибкого» сервиса, поскольку на рынке банковских услуг высокая конкуренция между участниками рынка, влияют на личностное развитие и повышают самооценку потребителя. Теперь клиент ожидает от банка того уровня самоконтролируемости, эффективности и выбора, который ему необходим.

Бретт Кинг [1] выделяет три фазы поведенческой дестабилизации, первая - это приход Интернета, когда потребители внезапно обнаружили, что могут получать свои деньги как хотят и когда хотят. Вторая фаза связана с появлением «умных» телефонных аппаратов, таких как iPhone или Google Android, и сделало телефон двигателем переносного или мобильного банкинга. Третья фаза – это переход к мобильной оплате в широком масштабе. Третья фаза включает в себя взаимопроникновение мобильного телефона и кредитной/дебетовой карты.

В Великобритании 43% платежей осуществляются с дебетовых карт и 23% - с кредитных [2].

Для повышения эффективности банковского бизнеса в целом, необходимо совершенствование подсистем, в частности, динамично развивающегося бизнеса, основанного на банковских платежных картах. Изменение поведения потребителя банковских услуг, который выставляет требования как удобство, скорость, гибкость обслуживания, контроль и самостоятельное инициирование совершения банковских операций, заставляет банки пересмотреть свою стратегию продаж, сделав ставку на использование многофункциональности такого банковского продукта как платежная карта. Банки все больше развивают новые возможности банковских платежных карт, с помощью которых возможно развивать банковские продукты, что позволит получить дополнительный доход, дать толчок увеличению продаж розничных продуктов и услуг, расширить ассортимент предлагаемых услуг и существенно снизить издержки.

Платежные карты поступательно завоевывают и казахстанский рынок банковских услуг. К концу 2014 года на территории Казахстана 28 банков второго уровня (80% всех банков) и АО «Казпочта» осуществляли предоставление населению электронных банковских услуг (информационные и платежные) с использованием платежных карточек посредством электронных терминалов и систем удаленного доступа.

Указанные организации выпускают и распространяют платежные карточки всех известных международных систем (доля которых составляет – 94%): VISA International, MasterCard Worldwide, American Express International и UnionPay International. Кроме того, банки Казахстана выпускают платежные карточки локальных систем: Altyn Card – АО «Народный Банк Казахстана»; SmartAlemCard – АО «БТА Банк» и локальная карточка Ситибанка Казахстан - АО «Ситибанк Казахстан».

По состоянию на 1 февраля 2015 года, банками выпущено 17,1 млн. платежных карточек, а количество держателей данных карточек составило 15,1 млн. чел. (по сравнению с ситуацией на аналогичную дату 2014 года - рост на 1,8% и 4,0% соответственно). Наиболее распространенными являются дебетные карточки, их доля составляет 76,8%, доля кредитных карточек – 17,9%. На долю дебетных с кредитным лимитом и предоплаченных карточек приходится 1,6% и 3,7% соответственно [3].

За период 2012-2014 гг. количество карточек в обращении увеличилось на 79%, при этом, важно отметить, что динамика роста такого показателя, как активные платежные карточки (используемые для совершения операций) остается на хорошем уровне. В 2014 году прирост активных платежных карточек составил 12,5%, хотя и уменьшился по сравнению с 2013 годом (14,5%). Из находящихся в обращении 17,3 млн. платежных карточек активно используются менее 7 млн., что по отношению к общему количеству платежных карточек в обращении составляет в 2014 году 39,8% [4].

Стимулом к росту таких расчетов может быть расширение интернет аудитории. Согласно официальным данным, на конец 2013 года в Казахстане зарегистрировано 1 976 тыс. [5] стационарных интернет-абонентов. Данная цифра не отражает реального количества пользователей интернета, поскольку, особенно в последние годы с улучшением качества связи путем введения стандартов 3G и 4G, а также снижением тарифов, люди активно подключаются к интернету посредством мобильных телефонов. Доступность мобильного интернета впоследствии должна способствовать увеличению доли платежей, совершенных через интернет. Логичными являются ожидания увеличения доли интернет-транзакций за счет уменьшения доли безналичных платежей посредством банкоматов.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом доля количества и суммы интернет-платежей в общей структуре

безналичных платежей возросла (с 5,8% и 2,5% количества и суммы до 13,4% и 4,5% соответственно), тогда как доля платежей посредством банкомата снизилась (с 36,3% и 24,8% количества и суммы до 31,1% и 22,6% соответственно).

Еще одной из заметных особенностей 2014 года является изменение структуры платежей с использованием платежных карточек. На протяжении последних пяти лет наблюдалась опережающая динамика роста количества и суммы безналичных платежей по отношению к росту операций по выдаче наличных денег.

Динамика роста платежей с использованием платежных карточек

Период		2010	2011	2012	2013	2014
количество	безналичные	25,4%	20,4%	33,9%	31,3%	19,7%
	наличные	13,3%	12,8%	17,2%	9,9%	9,3%
сумма	безналичные	34,9%	42,2%	31,6%	19,8%	7,3%
	наличные	25,2%	28,2%	27,4%	17,2%	20,1%

Источник: [4]

В 2014 году прирост объемов безналичных платежей почти в три раза оказался меньше роста объемов операций по выдаче наличных денег. Доля объемов безналичных платежей в 2014 году составила 12,8%, тогда как в 2013 году – 14,1%.

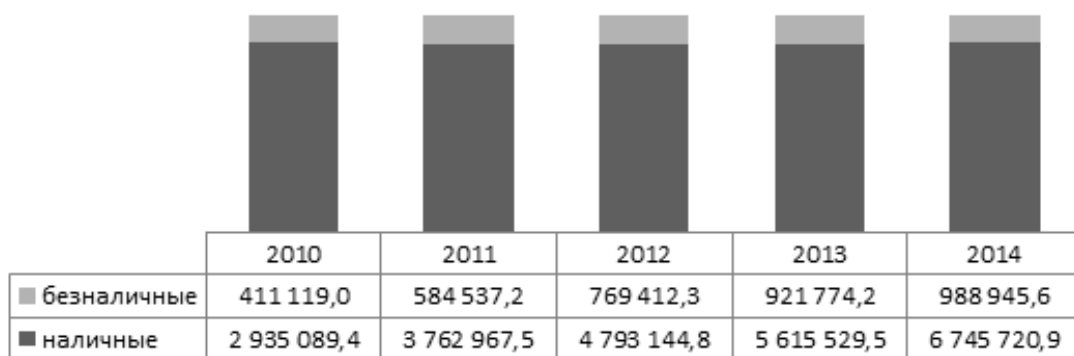


Рисунок 1. Структура объемов платежей с использованием платежных карточек казахстанских эмитентов (млн.тг)

Источник: [4]

Связано это, вероятнее всего, с ожиданиями людей по резкому изменению валютного курса, что повлекло изменение пропорций в сторону снятия наличных средств.

При этом сохранилась динамика опережающего роста количества безналичных платежей, хотя и менее выразительно по сравнению с предыдущими годами. Доля количества безналичных платежей увеличилась в 2014 году с 25,2% до 26,9%.

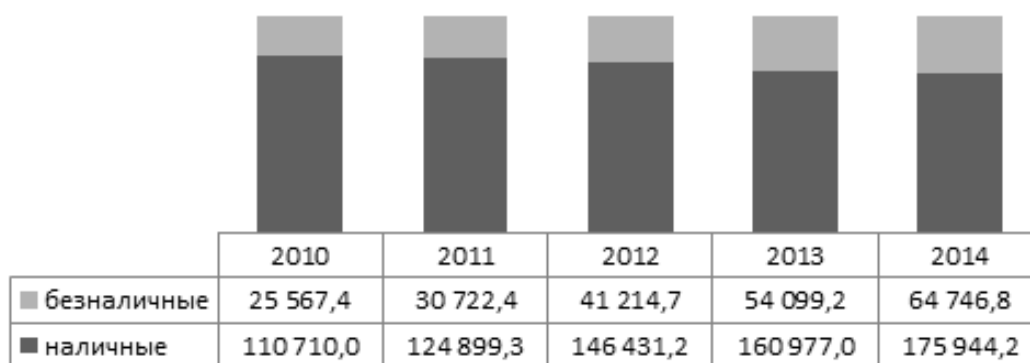


Рисунок 2. Структура количества платежей с использованием платежных карточек казахстанских эмитентов (тыс. транзакций).

Источник: [4]

Таким образом, в период 2010–2014 гг. наблюдаются положительные тенденции в использовании платежных карточек для оплаты товаров и услуг на небольшие суммы.

Представленная статистика подтверждает расширение спектра использования функционала платежной карты как многогранного банковского продукта.

В целях развития деятельности кредитных организаций в области обслуживания клиентов с использованием банковских платежных карт необходим целый комплекс мероприятий, включающих в себя как организационные, так и технологические изменения, обеспечивающие внедрение новых направлений работы и расширение ассортимента предлагаемых услуг. Однако для получения положительного результата необходимо проведение широкого спектра маркетинговых исследований и экономического обоснования на начальном этапе развития системы бизнеса, основанного на банковских платежных картах, корректная оценка экономических показателей эффективности в процессе его функционирования.

Функциональность платежной карты в купе с использованием других розничных продуктов посредством дистанционных каналов обслуживания позволит коммерческому банку создать конкурентное преимущество, как сервисной организации, предоставляющей услуги, отвечающие требованиям и ожиданиям современного потребителя услуг.

При разработке стратегии продаж необходимо выделить следующие основные блоки. Рынок – изучить как устроен рынок, каковы тенденции развития рынка, оценить конкурентов и позицию банка относительно конкурентов. Потребитель – определить целевую аудиторию потребителя продукции, выявить потребительские предпочтения и их изменение. Продукт – ответить на вопрос, соответствует ли существующий продукт рыночным тенденциям, как выпустить продукт, который должен качественно отличаться от конкурентов. По блоку Продвижение нужно определить наиболее эффективные каналы маркетинга, выработать методику оценки затрат и отдачи от маркетинга и продвижения. Относительно Продаж - выработать систему продаж и дистрибуции компании, где и как должна продаваться продукция, какие технологии и методологии продаж позволяют достичь поставленных целей. Одним из ключевых блоков является работа с Персоналом: какой должна быть организационная структура и штат для реализации целей, как мотивировать и контролировать персонал (система мотивации и система KPI), какими навыками и профессиональными качествами должен обладать персонал.

Стратегия увеличения продаж розничных банковских продуктов посредством использования платежных карт имеет высокие шансы успешной реализации, так как платежная карта помимо ее функциональности, технологичности имеет влияние на психологию клиента. Банковский продукт – один из самых сложных для продвижения, продажи и восприятия. Дело в том, что он не имеет физических параметров, редкое исключение - это пластиковые карты. Еще одним немаловажным фактором, влияющим на степень удовлетворенности клиента, является возможность подчеркнуть статус владельца платежной карты. Ведущие платежные системы создали широкий продуктовый ряд для более качественной сегментации.

Клиентская база является определяющей в работе с потенциальными клиентами - будущими держателями карт, также с имеющейся клиентурой Банка. Совместно с операционным управлением определяются основные категории клиентов - физические и юридические лица. К ним относятся крупные клиенты, среди которых могут быть учредители банка, активные, средние и малые клиенты. Очень важно вручить клиенту правильно подобранный именно под его потребности тип карты, руководителю компании, владельцу бизнеса, крупному вкладчику нужно выдать одну из премиальных карт, такие как, к примеру, Visa Platinum, Visa Infinite, имеющие специальный тарифный план, программы лояльности, систему бонусов и скидок, а студенту для совершения стандартных операций - Visa Electron.

Кроме зарплатных, корпоративных, совмещенных карточек, можно предложить кредитные карточки международных систем, с которыми (как дополнительный сервис) можно получить страховые полисы, начиная от отдельных страховых компонентов и до полного пакета страховых услуг. При выборе страхового партнера банку следует учитывать репутацию страховой фирмы, ее положение на рынке и спектр услуг.

Клиентам можно также предложить различные виды дисконтных карточек. Они дают определенные виды скидок в торговых точках, ресторанах, гостиницах, при покупке авиационных билетов, возможность прохода через VIP-залы и т.п.

Для расширения клиентуры и продвижения платежных карт необходимо проведение рекламной кампании. Если банк решил ограничиться минимальными рекламными услугами, перед началом эмиссии карточек необходимо подготовить и напечатать рекламные буклеты, которые должны содержать краткую характеристику карточной программы банка, описание платежной системы, преимущества данного продукта перед аналогичными, отрывную анкету для заполнения клиентом, правила пользования карточкой и телефоны для получения консультаций. Такие буклеты распространяются через все филиалы банка и его обменные пункты. При наличии у банка клиентов - торговых фирм по договоренности можно проводить распространение буклетов через сеть магазинов или ресторанов, в средствах массовой информации. Рекламные услуги также предоставляют специальные агентства, информацию и рекламу можно размещать в СМИ.

Коммерческие банки, с учетом существующих стратегий развития бизнеса, основанного на банковских

платежных картах, внедряют продуктовую стратегию, основанную на пакете продуктов, ядром которого является банковская платежная карта. Такая стратегия приведет к конкурентному преимуществу на рынке банковских платежных карт, поскольку будет способствовать росту перекрестных продаж, что приведет к росту доходов как бизнеса, основанного на банковских платежных картах, так и бизнеса банка в целом, позволит за раз увеличить уровень использования продуктовой линейки клиентом. Такой способ продаж сокращает накладные расходы и укрепляет взаимоотношения с клиентом.

Успех в продажах, даже таких классических продуктов, как депозиты, зависит от функциональности платежных карт и наличия каналов дистанционного обслуживания. На депозитном рынке в настоящее время наблюдается усиление конкуренции за вкладчиков. Поэтому банки улучшают условия по предлагаемым вкладам, используя как ценовые, так и неценовые методы конкуренции. Если такие ценовые показатели, как ставки вознаграждения по депозитам, предлагаемые конкурентами, достаточно легко скопировать, проведя исследование рынка, то для копирования неценового показателя, как например, опция управления депозитом через Интернет-банкинг посредством платежной карточки, потребуется очень много времени, особенно если у банка нет такой услуги. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что банки принимают меры по созданию и защите своих конкурентных преимуществ и на первый план выходят неценовые методы конкуренции.

Таким образом, совершенствование функциональности банковской платежной карты как базового продукта будет развивать конкурентные преимущества коммерческого банка в части расширения возможностей:

- получать доступ к кредитным ресурсам (овердрафт);
- совершать автоматические платежи по кредиту с картсчета владельца (например, платежи по потребительскому/ипотечному кредиту);
- производить расчеты по коммунальным платежам и социальным выплатам;
- реализовывать функцию автоматического перевода (например, поддержание определенного баланса на текущем счете за счет перевода средств между текущим счетом и депозитом);
- обеспечивать доступ к информации и совершение операций по счету через информационные каналы (Интернет, мобильные телефоны);
- исключать наличные денежные средства из платежного оборота при оплате товаров и услуг в крупных магазинах по банковской платежной карте;
- способствовать использованию банковской платежной карты как банковского вклада в целях сохранения и накопления денежных средств;
- проводить услуги по безналичным конверсионным операциям.

Банки уделяют серьезное внимание на развитие информационной безопасности (далее – ИБ) для исключения уязвимости применяемых в настоящее время платежных технологий. В этих целях применяются современные средства защиты информации. Замена уязвимых технологий более безопасными, внедрение более надежных систем аутентификации держателя карты при проведении операций, круглосуточный мониторинг системы и своевременное оповещение персонала ИБ при возникновении угрозы позволяют минимизировать риски.

Государство также заинтересовано в увеличении количества и объема безналичных операций, совершаемых посредством платежных карт, что положительно повлияет на интенсивность применения карт в повседневной жизни наших граждан.

В заключении хотелось бы еще раз обратить внимание на важность разработки коммерческим банком стратегии продаж через концепцию развития функциональности платежных карт, увеличения эмиссии выпускаемых карт, развития дистанционных альтернативных каналов продаж. Очевидно, что банковская платежная карта представляет собой банковский продукт, отвечающий требованиям поведения клиента, которое кардинально изменилось в результате быстрого развития и проникновения в жизнь технологий и инноваций, это продукт, предназначенный как для продвижения банковских услуг по проведению безналичных расчетов и выдаче наличных денег, включающий в себя такие обязательные элементы, как технические средства, банковский счет и необходимый комплекс банковских операций, в совокупности направленных на удовлетворение потребностей клиента в соответствующих банковских услугах. Таким образом, можно сказать, что банковская платежная карта - это банковский инструмент, предназначенный для доведения банковских услуг до потребителя.

Источники:

1. Бретт Кинг. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финан-совых услуг. Москва: «Олимп-Бизнес», 2011, сс. 21-24
2. Отчет APACS о платежной индустрии Великобритании.
3. www.nationalbank.kz, раздел Статистика/Статистика платежных систем/Платежные карты и электронные банковские услуги.
4. www.nationalbank.kz, Итоги надзора (Oversight) платежных систем и рынка электронных банковских услуг за 2014 год, раздел Платежные системы/Аналитическая информация/Обзор рынка электронных банковских услуг и платежных систем
5. <http://www.stat.gov.kz> – сайт Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан

ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА КРУПНОЙ КОМПАНИИ

С ЧЕГО НАЧАЛОСЬ ВНЕДРЕНИЕ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОО «БАЙКЕН-У»

Инициатива внедрения системы бюджетирования принадлежала акционерам. При этом срок, установленный акционерами для разработки системы бюджетирования и формирования бюджета — около месяца, был абсолютно нереальным.

Предприятие было создано на материальной базе компании, признанной банкротом, и нам «по наследству» перешли не только устаревшее оборудование, долги, прежние методы управления, отсутствие автоматизированного учета, но и персонал. В компании не было описанной организационной и финансовой структур, отсутствовали классификация доходов и расходов по видам деятельности, стандарты планирования и учета, включая принципы распределения затрат на выпускаемую продукцию, а также стратегия развития бизнес-направления. Все это повлекло за собой большое количество ошибок, исправлять которые нам пришлось позже.

Как осуществляется финансовое планирование в ТОО «Байкен-У»

Современный кризис экономики — это, прежде всего, кризис ее производственной сферы, основным звеном которой является предприятие. Все направления реформирования экономики в той или иной мере затрагивают предприятие. Именно здесь находится центр всех преобразований. Реформировать предприятия приходится в сложных условиях, которые характеризуются высокой степенью зависимости от импорта сырья и энергоносителей, дефицитом оборотных средств, ограниченностью бюджетных средств, которые могут быть выделены для стимулирования сферы материального производства.

В то же время практика показывает, что на неритмично работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Чтобы их реализовать, каждое предприятие должно иметь четкую систему внутрифирменного стратегического планирования.

Стратегическое планирование в ТОО «Байкен-У»

Стратегическое планирование - процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями Товарищества в изменяющихся рыночных условиях на долгосрочную перспективу (10 лет и более). Цель стратегического планирования — определить наиболее перспективные направления деятельности Товарищества, обеспечивающие развитие производства.

Инструментом стратегического планирования является План развития, который определяет общие направления деятельности Товарищества и прогнозирует финансово-экономическое положение на среднесрочную перспективу (на 3-хлетний период) и Стратегический план, который определяет общие направления деятельности Товарищества и прогнозирует финансово-экономическое положение на долгосрочную перспективу (10 лет и более).

Формирование, корректировка Стратегического плана и Плана развития производится планово-экономическим отделом Товарищества.

Ежегодно, после согласования годовых планов, Товарищество вносит необходимые корректировки в Стратегический план и План развития:

- актуализация отчетного года по фактическим данным;
- внесение дополнительных одобренных и согласованных проектов на перспективу.

План развития и Стратегический план Товарищества представляется и утверждается в АО «НАК «Казатомпром» в срок, согласно, сетевого графика по формированию и утверждению стратегических планов, разрабатываемый Департаментом экономики АО «НАК «Казатомпром».

Годовое планирование в ТОО «Байкен-У»

Годовое планирование – предназначено для выработки финансово-экономической политики на предстоящий год и ориентировано на дополнение, детализацию, внесение корректив в намеченные стратегические планы.

Инструментом годового планирования, позволяющим определить объем необходимых ресурсов для выполнения намеченной производственной программы, служат Бюджет, Финансовый план, Сводный план инвестиций.

Бюджет Товарищества

Бюджет Товарищества является основным документом, регламентирующим производственно-экономическую деятельность, и состоит из доходной части, в которой показываются доходы от реализации полуфабриката урана по внутренней покупной цене, доходы от реализации услуг на сторону (третьим лицам), и расходной части бюджета. Бюджет и разработанный на его основе финансовый план составляются на месторождение с учетом лицензионно-контрактных условий.

Бюджет представляет собой согласованный и сбалансированный краткосрочный (го-довой, квартальный, месячный) план, объединяющий в себе:

- график горных работ (прогноз добычи);
- производственную программу;
- план материально-технического обеспечения;
- план по труду;
- расчет погашения геолого-разведочных и горно-подготовительных ра-бот;
- расчет амортизации ОС и амортизации Горного Комплекса;
- калькуляцию себестоимости выпуска ЗОУ.

Разработка и утверждение бюджета Товарищества производится в следующем поряд-ке:

Структурными подразделениями на основании распоряжения Руководства Товарищества разрабаты-ваются планы мероприятий на предстоящий год, в разрезе цехов и участков с указанием объемов работ и сумм затрат, с разбивкой помесячно. Ответственность за достоверность, предоставленной, информации возлага-ется на соответствующие структурные подразделения.

Геолого-геотехнологическим отделом разрабатывается график горных работ и производственная про-грамма. На основании графика горных работ и производственной программы, производственно – техниче-ский отдел предоставляет следующие данные:

- добыча продуктивных растворов (ПР), переработка ПР до товарного десорбата (ТД) и переработка ТД до ЗОУ, с выделением 3 переделов: добыча ПР, собственная пе-реработка ПР до ТД, собственная перера-ботка ТД до ЗОУ с соответствующим распреде-лением химических реагентов и энергоресурсов;
- график выпуска урана в виде закиси-окиси и т.д.

Администрацией рудника составляется план организационно-технических мероприятий, включающий:

- потребность в приобретении основных средств, материалов, запчастей по ре-монту оборудования по руднику и вахтовому поселку (по заявкам главного механика и главного энергетика);
- потребность в электроэнергии по руднику и вахтовому поселку в разрезе цехов и участков;
- потребность в отоплении по руднику и вахтовому поселку в разрезе цехов и участков;
- потребность в водоснабжении и канализации по руднику и вахтовому поселку в разрезе цехов и участков;
- потребность в лабораторном оборудовании, инструментов, химреагентов и химреактивов для физи-ко-химической лаборатории;
- потребность бытового оборудования материалов для вахтового поселка;
- расходы на военизированную охрану рудника и вахтового поселка;
- расходы на содержание автотранспорта, в т.ч. ГСМ, техобслуживание и прочие
- другие расходы по руднику и вахтовому поселку в разрезе цехов и участков.

Отдел материально технического обеспечения на основании производственной программы, плана орга-низационно-технических мероприятий и заявок структурных подразделений разрабатывает план материаль-но-технического обеспечения на предстоящий год.

На основании графика выпуска ЗОУ, отдел сбыта подготавливает, прогнозные данные по реализации за-киси окиси и составляет смету расходов отдела

Административно- хозяйственный отдел, на основании заявок от руководителей структурных подразде-лений, согласованных с курирующим заместителем Генерального директора, готовит следующие данные:

- расходы на аренду офиса административного аппарата управления в г. Алма-ты, а также в г. Астана;
- расходы на обслуживание оргтехники и компьютерного оборудования;
- другие расходы административно-хозяйственной службы.

Юридическая служба Товарищества разрабатывает план мероприятий, согласованный с курирующим за-местителем Генерального директора, с указанием стоимости мероприятий и услуг, оказываемых сто-ронними организациями в рамках Юридической службы.

Отделом охраны труда, техники безопасности, радиационной безопасности и охраны окружающей среды разрабатывается план мероприятий.

Отдел человеческих ресурсов Товарищества подготавливает следующие данные:

- штатное расписание на планируемый год по руднику и головному офису;
- расчет «Фонда оплаты труда сотрудников предприятия по руднику и головно-му
- план мероприятий по обучению и подготовке кадров, расчет командировочных расходов на обуче-ние и т.д.

Бухгалтерией Товарищества производится расчет:

- налогов и иных выплат в бюджет РК;

- прочих расходов службы бухгалтерского учета и т.д.

Финансовый отдел составляет:

- расчет выплат сумм основного долга и начисленных вознаграждений по ино-странным займам, налога с нерезидента;

- расчет расходов на банковские услуги с расшифровкой по статьям затрат.

На основе разработанных производственной программы, плана горных работ, норм расхода материалов, химреагентов, топлива, энергозатрат, договоров со сторонними организациями и прочих предоставленных структурными подразделениями данных, отделом экономики и планирования:

- осуществляется расчет доходной части бюджета;
- по каждому основному и вспомогательному участку (цеху) рассчитывается смета затрат (цеховые расходы);
- составляется калькуляция производственной себестоимости;
- осуществляется взаимосвязка между разделами бюджета и свод доходной и расходной частей бюджета;
- формируется финансовый план

Проекты бюджета, сводного плана инвестиций и финансового плана направляются отделом экономики и планирования на рассмотрение Руководству Товарищества в установленные сроки.

Как это отразилось на бюджете ТОО «Байкен-У»

— По итогам первого бюджетного периода мы получили большие расхождения между запланированными и фактически полученными показателями. На это повлияло не только отсутствие стратегии, но и другие ошибки. Например, не были пересмотрены устаревшие нормы расхода ресурсов; до момента формирования бюджета не был сформирован окончательный регламент бюджетного процесса, а сам бюджетный процесс не был автоматизирован. Немаловажную роль сыграло также отсутствие автоматизированной системы ведения бухгалтерского учета, который на тот момент являлся единственным источником финансовой информации, не всегда достоверной.

В результате на начальном этапе нам с трудом удавалось получить необходимую информацию не только для разработки бюджета, но и для проведения план-фактного анализа. Когда же мы приступили к составлению бюджета на второй год, мнение сотрудников о том, что бюджетное управление не эффективно, только укрепилось.

Какие просчеты мы считаем наиболее значимыми.

— Бюджетирование — это инструмент реализации стратегических целей, и прежде чем формировать бюджет, нужно провести анализ рынка и выработать стратегию развития предприятия. У нас, к сожалению, создание стратегии, основывающееся на глубоком анализе рынка, было отодвинуто на второй план. В связи с этим планирование деятельности было осуществлено без учета окружающей нас действительности, в некоторых случаях составление бюджета происходило в директивном порядке (бюджет продаж и некоторые другие бюджеты).

Были также и менее существенные ошибки, которые стали результатом сжатых сроков и нехватки ресурсов, как финансовых, так и людских. В процессе формирования первого бюджета выяснилось, что мало кто из «старых» сотрудников компании понимал, что представляет собой система бюджетирования.

Как мы решили эти проблемы.

— На создание эффективной системы бюджетирования и ее автоматизацию ушло около двух лет. Приходилось не только заниматься разработкой системы бюджетирования, но и проводить аттестацию персонала, подбирать сотрудников, разрабатывать финансовую структуру компании, определять принципы распределения затрат, а также решать многие другие текущие проблемы.

Исправление же бюджетных ошибок, допущенных на первом этапе, мы начали с того, что провели анализ рынка сбыта, определили предпочтения наших покупателей, начали процесс модернизации парка оборудования. Старались объяснять нашим сотрудникам, зачем нужно бюджетирование и что оно может дать подразделениям и предприятию в целом. Были пересмотрены нормы расхода ресурсов в соответствии с современными требованиями к качеству и технологии производства, начали внедрение автоматизированной системы бюджетирования и учета, которую разрабатывали в соответствии с принятыми нами регламентами. Все это позволило создать эффективный инструмент управления предприятием.

Моя рекомендация

— Я считаю, что один из самых важных факторов, который станет залогом успеха, — это грамотное выполнение трех этапов, предшествующих разработке системы бюджетирования. Первый — разработка миссии, целей и стратегии предприятия. Второй — описание бизнес-процессов. Третий — создание организационной и финансовой структур, которые будут соответствовать стратегии компании. Только после этого можно приступить к созданию системы бюджетирования.

Источники:

1. Материалы ТОО «Байкен-У»

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОЙ МЕДИЦИНЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В нашей Конституции записано, что мы социальное государство, в котором высшей ценностью является человек, и в этом смысле доступ к медицинским услугам – один из важных моментов государственной политики. Сейчас есть гарантированный минимум медицинской помощи, который оплачивается из бюджета. Есть добровольное медицинское страхование, когда человек сам покупает страховку и может получить дополнительное медицинское обслуживание по своему выбору. Самая дорогая страховка включает медицинские операции за границей. Такой страховой полис может быть частью соцпакета, тогда расходы несет работодатель. И все же для многих добровольное страхование довольно дорогое удовольствие. Так вот, я за то, чтобы был не гарантированный, а необходимый минимум медицинских услуг.

Объясню, в чем разница. Банальный пример, если человеку нужна дорогостоящая операция, а собственных средств ему не хватает, то у него должна быть возможность оплатить ее как раз через систему обязательного медицинского страхования.

Основатель крупнейшей страховой компании англичанин Эдвард Ллойд говорил: «Страхование – это вклад многих в несчастье некоторых». То есть система страхования, в нашем случае обязательное медицинское страхование, как раз обеспечит равный доступ к медицинским услугам для казахстанцев. Нам не нужно изобретать велосипед и придумывать что-то с нуля. Например, в Германии эта система давно работает. Ее участниками являются три стороны – часть обязательных взносов платит работодатель, часть – сам работник, и частично участвует государство. В результате получается нормальная медицинская страховка. Конечно, там действуют определенные ограничения на медицинские услуги, и нет такого, что «все включено», потому что когда есть обязанность, всегда есть границы – тарифы или максимальная сумма на человека в год.

«Кадры решают все» – самый популярный советский лозунг своевременен и в наше время. Ведь люди, человеческий капитал – это самое дорогое. В странах с рыночной экономикой это тем более необходимо. Работодателю лучше и дешевле купить медицинскую страховку, которая позволит работнику регулярно проходить медицинское обследование, то есть осуществлять профилактику заболеваний, а не заниматься продолжительным лечением. Здоровый сотрудник будет стабильно работать, а не давать убытки из-за болезней. Однако, к сожалению, в нашей стране работодатели больше экономят на страховке или думают, что экономят, при этом потери от того, что ценный сотрудник может быть «не в форме», могут быть гораздо больше.

Если говорить прямо, то большинство относится к своему здоровью безответственно (иждивенчески), а ведь это самое дорогое, что есть у человека. Большая разница по гендерному признаку. Мужчины гораздо меньше следят за своим здоровьем. Женщины в целом более внимательны в этом вопросе. Они как раз следят не только за своим здоровьем, но и за здоровьем детей и мужа.

Конечно, на то есть объективные причины. Для большинства людей поход к врачу – довольно дорогое удовольствие, скорее необходимость. Средняя зарплата в стране – примерно 80 000 тенге. В частных клиниках прием, консультации врачей, процедуры стоят недешево. При этом, надо прямо сказать, качество услуг зачастую не выдерживает никакой критики и не зависит от их стоимости. Есть много частных клиник, где средний гражданин вряд ли сможет позволить себе лечиться. При этом уровень обслуживания в них будет примерно на том же уровне, что и у более дешевых медицинских центров.

Торопиться в этом вопросе нельзя. Вводить систему обязательного медицинского страхования и не решать вопрос с качеством оказания медицинских услуг было бы неправильно. По опыту работы добровольного медицинского страхования представляем, что жалоб на страховые компании, которые не оплатили счета, нет, но есть жалобы на обслуживание медработниками.

Есть одно изречение Гиппократа, которое звучит так: «Не лечи бесплатно, ибо тот, кто лечится бесплатно, рано или поздно перестает ценить свое здоровье, а тот, кто лечит бесплатно, рано или поздно перестает ценить результаты своего труда». Многие граждане иждивенчески относятся к своему здоровью, или думают «авось пройдет». В то же время, если медработник не ценит свою работу, по крайней мере у него не будет стимула расти профессионально дальше, и потом пойдут ли люди к нему, лечится. Иногда некоторые врачи неоправданно «грузят» больных, отправляя их покупать лекарства в аптеки, с которыми они договорились на выгодных условиях. Для того, чтобы избежать такие ситуации, государство планирует создать специальный фонд, который будет аккумулировать денежные средства и управлять ими. При этом можно было бы дать возможность и страховым компаниям работать параллельно с фондом.

Уже сейчас региональные ведомства, контролирующие здравоохранения, и страховые компании самостоятельно занимаются селекцией медицинских центров и клиник. Если видят, что на кого-то часто жалуются, с ними разрывают договор. Пусть государственные и частные клиники конкурируют друг с другом, ведь государственные получают дотации из бюджета и, по большому счету, перед ними не стоит вопрос качественного оказания услуг! Поэтому нужно поставить их в равные условия с частными клиниками. В госклинике должен быть экономист, который будет планировать поступления и бюджет, а не только выбирать

государственные деньги. Это крайне важно при введении системы обязательного медицинского страхования, чтобы не содержать тех, кто не умеет работать. Поэтому перед тем как внедрить новую систему, необходимо все взвесить и продумать. Страховые компании готовы начать работать в новых условиях и страховать, но завтра люди пойдут к тому же врачу, будут сидеть в очереди, ведь количество больных не уменьшится. Поэтому сначала нужна реформа системы здравоохранения и оказания медицинских услуг.

И ещё одна немаловажная деталь, даже необходимость – поменять нашу психологию. У нас до сих пор есть много людей, которые считают, что государство обязано напоить, накормить, выучить, вылечить, дать жилье, работу. Необходимо в условиях рыночных отношений воспитать у людей собственную ответственность за свою жизнь, за ее качество, в том числе за здоровье. Можно предъявлять претензию к врачам, на дороговизну лекарств, но нужно понять, что граждане сами в ответе за свое здоровье. Люди скорее готовы заботиться об автомобиле, но при этом не заботиться о себе. Машина со временем стареет, человеческий организм тем более. Значит, начинать нужно со здорового образа жизни.

Необходимо повернуть сознание сотрудников к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расчётливости, к инициативности, а не к бездумной исполнительности. Нужно поменять менталитет граждан, искоренить наплевательское отношение к своему здоровью. Здоровье самое ценное богатство в жизни человека. Однако люди обращают на него свое внимание только тогда, когда недуг начинает их беспокоить. Наше государство гарантирует получение необходимой медицинской помощи, которое обеспечивает лишь определенную медицинскую помощь в рамках государственной программы, но это не всегда удовлетворяет потребности наших граждан.

В настоящее время многие страховые организации предлагают услуги добровольного медицинского страхования, которое может обеспечить наиболее подходящий вариант дополнительных медицинских услуг с учетом личных потребностей граждан.

Анализ зарубежного опыта выявил, что в современных казахстанских условиях перехода к новому рубежу медицинского страхования, необходим переход к новому приоритету ценностей. Поэтому сегодня особое значение приобретает изучение социальных, медицинских и экономических оснований перехода к обязательному медицинскому страхованию, разработки его программ на республиканском и региональном уровнях. В связи с этим актуальным является обобщение опыта Казахстана (какой бы горькой она не была) и зарубежных стран, а также России, в использовании принципов медицинского страхования.

Как бы ни развивались взаимоотношения между страховщиком и страховой компанией, какая бы дружественная атмосфера не царилась бы во взаимоотношениях партнёров, в любой сделке всегда существует неочевидный конфликт. Одним необходимо выгодно пополнить клиентов, а другим – выгодно приобрести услуги. При этом у клиента – одни ожидания, часто завышенные, у продавца – другие. Винить в такой ситуации нельзя ни одну из сторон. Каждая сторона имеет свои цели, свои представления о достаточности объёмов услуг. И может продолжаться бесконечно... Одной из главных целей в таких ситуациях будет являться, в благоприятной эмоциональной обстановке найти решение, которое удовлетворило бы обе стороны.

При участии третьей стороны – посредника на переговорах, оба участника получают уверенность в том, что все одинаково чётко понимают смысл принятых решений и выработанных в ходе переговоров обязательств.

Третью сторону на переговорах называют «Медиатор». Когда речь идёт о страховании, используется термин «insurancemediator» - страховой медиатор.

В зависимости от целевых клиентских сегментов, на которых оперирует компания, стратегия делится на: корпоративную, розничную и комбинированную. В данном случае хочется подчеркнуть, что мы говорим о маркетинговой корпоративной стратегии как разновидности маркетинговой стратегии в целом.

Источник страховых платежей по ОМС - собственный взнос работающих граждан. Личный страховой взнос, напрямую удерживаемый из заработной платы застрахованного, в момент ее получения с надлежащей отметкой в ведомости выдачи, и вносимый на лицевой счет застрахованного в виде накопления, как показывает зарубежная практика, увеличивает ответственность застрахованных за состояние собственного здоровья и профилактику болезней. Поэтому в будущем необходимо наверняка использовать такой рычаг, улучшения здоровья граждан. Для улучшения и увеличения потока обслуживаемых клиентов в обязательном медицинском страховании предлагаем внедрить систему бонусов, в виде накопительных пластиковых карт.

Основная функция накопительной пластиковой карты — идентификация клиента в процессе проведения услуги или оплаты, отображения размера существующей скидки, а также суммирование (или вычитание) только что поступившей суммы. Основное внимание при разработке системы накопительного поощрения потребителей нужно уделить, на принцип ее действия. Следовательно, необходимо сформировать оптимальный алгоритм накопления, принцип начисления, срок действия счета.

В случаях, если страховщик не использовал свою карту, не обращался за медицинской помощью в течение года, то можно вернуть примерно 10% страховой суммы на следующий год, что будет положительным аспектом, как для страховщика, так и для страховых компании/клиники. Если в течение года страховщик приносит определенные документы, заверяющий о том, что он занимается профилактикой здоровья (фитнес, плавание, спорт), то также возместить определенный процент на накопительную карту, что улучшит про-

филактику здоровья самого страховщика. Ветеранам Великой Отечественной Войны ежегодно проводить акцию бесплатного медицинского обследования, профилактики.

Поляризация населения, или структурированное неравенство по доходам, не абстрактное понятие. Любое общество в прошлом и настоящем, в той или иной стране всегда было неравным.

Как ни прискорбно, общественное равенство остается мифом. Исходя из этого, роль государства сегодня заключается в предоставлении социальных гарантий населению. Тем более что от этого зависит отказоустойчивость политической и экономической модели, не говоря уже о ее успешности. Поэтому ОМС можно было бы предоставлять с некоторыми дополнениями в страховых программах, как в ДМС, в виде отдельных программ относительно от суммы (как это происходит в некоторых зарубежных странах). Соответственно, нужно внедрить стандартную или базовую программу, бизнес программу и VIP программу.

Нужно изменить стандарты лечения, внедрить новые протоколы. Исходя из этого, нужно рассмотреть оплаты каждого страхового случая.

Стандарты лечения надо составлять на основе проводимого гайдлайнс в каждой области. То есть после каждого приема врачи обязаны протоколировать свои действия (что сделано, как, что они диагностировали, что предприняли). Эти медицинские документы под-вергаются аудитам.

Все это позволит четко структурировать всю систему нашего здравоохранения. Мировой опыт показывает, что обязательное медицинское страхование очень распространено в мире и дает хорошие результаты. Граждане, имеющие медицинскую страховку, могут получить гарантированное лечение, так как деньги для этого накоплены.

Нужно возродить фонд в территориальной структуре, на региональном уровне, нужно создать областную казну по типу ФОМС. В будущем, по мере укрепления экономики, следует принять другую модель ОМС, гарантирующую большую свободу выбора, конкуренцию между страховщиками, их выбор со стороны страхователей (работодателей, органов власти на местах).

Введение обязательного медицинского страхования позволит улучшить уровень культуры медицинского обслуживания, воплотить в полной мере возможности негосударственно-го сектора медицины, который сегодня работает в очень непростых условиях.

Основопологающей задачей является разработка и внедрение законодательной базы, лучше всего - специального Закона об обязательном медицинском страховании. И разрабатывать этот закон, обсуждать его положения необходимо обязательно с привлечением лучших специалистов, медицинской общественности, в ходе открытых дискуссий. Это не должно быть бременем только для одних чиновников из Минздрава. Необходимо внести колоссальные изменения в законы о страховой деятельности, другие законы (смягчение налоговой системы и т.д.). Потребуется грандиозная подготовительная работа, для того чтобы создать действительно работающую систему, в которой объединились бы интересы отдельного гражданина, работодателей и государства. Необходимо предварительно посмотреть и разобрать опыт других стран, в том числе России, где при введении ОМС выявилось множество негативных моментов. Необходимо учиться на опыте чужих ошибок, чтобы уменьшить свои ошибки.

Источники:

1. Закон Республики Казахстан «О страховой деятельности» от 18 декабря 2000 г. № 126-ІІ
2. Организация финансирования здравоохранения в условиях системы социального страхования Германии. Алматы, 1996, 22с.
3. Pacific Prime, Simplifying Health Insurance, 2006.

РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Стратегической целью развития современного Казахстана является достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу Казахстана как развитой страны XXI века, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан. До 2050 года Казахстан должен войти в 30-ку стран-лидеров по объему ВВП.

Достижение этой цели означает формирование качественно нового образа будущего Казахстана. В современном этапе развития международных экономических связей наблюдается усиление конкуренции в глобальном масштабе, в том числе между традиционными центрами мирового хозяйства.

В мировой экономике наблюдается усиление процессов регионального интеграционного взаимодействия. В этом контексте формирование евразийской экономической интеграции, куда вошли Казахстан, Россия и Беларусь, является своевременным ответом на усиливающие процессы глобализации.

Основная цель создания Таможенного союза и Единого экономического пространства (ТС/ЕЭП) – это укрепление интеграционных отношений между государствами-участниками, в том числе, в сфере торговых отношений.

На сегодня Казахстан активно осуществляет взаимную торговлю не только в рамках евразийской интеграции, но и с остальным миром. И именно показатели изменений в экспортно-импортных потоках страны могут отразить уровень стремления этой экономики в продвижении отечественной продукции на рынки третьих стран, и результаты применяемых мер в направлении насыщения внутренних рынков необходимыми товарами импортного происхождения на наиболее выгодных условиях как для отечественного производителя, так и для отечественного потребителя.

Так, за 2007-2013 гг. отмечен рост объема внешнеторгового оборота страны с 80,5 млрд. долл. США до 131,4 млрд. долл. США, т.е. на 63,3%.

Главными торговыми партнерами Казахстана по итогам 2013 года являются страны ЕС (41%), Россия (17,9%) и Китай (17,1%), объемы которых в казахстанском товарообороте составляют более 99,7 млрд. долл. США или 76% всего товарооборота.

Общеизвестно, что российский и казахстанский экспорт имеют явно выраженную сырьевую направленность, обусловленную структурой национальных экономик. Так, в структуре казахстанского экспорта доля минеральных продуктов составляет 75,8%, в структуре российского – 70,8%. При этом, экспортные поставки сырьевых товаров осуществляются в основном за пределы интеграционного объединения.

Евразийская интеграция позволила увеличить внешнетоговый оборот Республики Казахстан со странами-членами Таможенного союза. Во взаимной торговле Республики Казахстан с Российской Федерацией наблюдается тенденция к росту - в среднем после создания Таможенного союза (2011-2013 гг.) товарооборот между Казахстаном и Россией увеличился на 28% [1].

При этом, заметные изменения происходят в товарной структуре взаимной торговли Казахстана с Россией. Динамика экспорта связана с ежегодным ростом доли капитальных средств (вычислительная техника, телефонные аппараты, тракторы и плавучие средства) и сокращением поставок нефти в Россию в общем экспорте Казахстана. Увеличение объемов импорта преимущественно связано с увеличением поставок на территорию РК обработанных товаров, удельный вес которых в структуре импорта в среднем за весь период равен 80%.

Взаимная торговля Республики Казахстан с Республикой Беларусь выросла с 525,3 млн. долл. США до 738,9 млн. долл. США, т.е. на 40,7%. Однако следует отметить, что рост товарооборота объясняется увеличением объемов импорта на 72,2%.

Увеличение объемов импорта преимущественно связано с увеличением поставок на территорию РК обработанных товаров, так как в пределах 80% удельного веса в структуре импорта приходится именно на них.

Следовательно, усиливается конкуренции внутри евразийской экономической интеграции.

Существуют различные методы оценки динамики изменения внешнеторговых отношений внутри региональных объединений. Однако в данной статье оценка динамики торговли осуществляется на основе индекса Херфиндаля-Хиршмана, который позволяет оценить уровень концентрации экспорта.

В соответствии с различными значениями индекса Херфиндаля – Хиршмана выделяют три типа рынков [2]:

- неконцентрированный – при $HHI < 1000$;
- умеренно концентрированный – при $1000 < HHI < 2000$;
- высококонцентрированный – при $HHI > 2000$.

Расчеты индекса Херфиндаля-Хиршмана экспорта Республики Казахстан в страны-члены евразийской ин-

теграции были осуществлены за период 2007-2013 годы. Для расчетов были использованы статистические данные по внешней торговле Казахстана с Россией и Беларусью из информационной базы Международного торгового центра ВТО.

Содержательный анализ расчётных показателей индекса Херфиндаля-Хиршмана между Казахстаном и странами ТС/ЕЭП показал, что экспорт Республики Казахстан в страны Таможенного союза является низкоконцентрированным, что подтверждается низким значением искомых индексов (таблица 1).

В экспорте Казахстана в страны ТС после создания ТС/ЕЭП появились новые тенденции. Экспорт Казахстана в страны ТС становится более диверсифицированным, этому свидетельствует изменение коэффициента концентрации с 580 в 2007 году до 321 в 2013 году. В определенной степени, повышение диверсификации экспорта Казахстана на рынках ТС/ЕЭП можно объяснить тем, что номенклатура казахстанского экспорта расширилась, тем самым казахстанские товары усиливают свои конкурентные позиции на рынках России и Беларуси. Данное утверждение требует проведения дополнительных исследований.

Таблица 1. Динамика коэффициента ННІ по товарам за 2007-2013 гг.

Наименование	ННІ по товарам (на 6-значном уровне ТН ВЭД)						
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Коэффициент концентрации экспорта Казахстана в страны ТС	580,3	525,3	527,9	442,4	471,5	401,7	320,7

Казахстанский экспорт в полной мере пользуется отсутствием торговых барьеров на территории Таможенного союза, что подтверждается увеличением количества экспортируемой товарной номенклатуры. Так, в 2007 году количество экспортируемых товаров (на 6-значном уровне ТН ВЭД) составляло 1 365 товарных позиций, в 2013 году же оно достигло 1 568 товарных линий (таблица 2).

Следовательно, уровень концентрации снижается за счет расширения ассортимента экспортируемой продукции. Это объясняется увеличением «интереса» казахстанских экспортеров обработанной продукции металлургической промышленности к российским и белорусским внутренним рынкам.

Таблица 2. Динамика количества экспортируемой товарной номенклатуры из Республики Казахстан в страны Таможенного союза за 2007-2013 гг., ед.

Наименование	Количество экспортируемой товарной номенклатуры из Казахстана в страны ТС (на 6-значном уровне ТН ВЭД)						
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Экспорт Казахстана в страны ТС	1 365	1 338	1 178	1 039	1 478	1 551	1 568

В целом, проведенная оценка концентрации казахстанского экспорта в рамках региональной интеграции показывает, что с формированием ТС/ЕЭП повышается заинтересованность казахстанских экспортеров в выходе на рынки ТС/ЕЭП.

Для объективности приведенного выше анализа были также проанализированы коэффициенты концентрации казахстанского экспорта в казахстанско-российских и казахстанско-белорусских торговых отношениях [3].

В казахстанско-российских торговых отношениях коэффициент концентрации казахстанского экспорта на протяжении всего рассматриваемого периода является низкоконцентрированным, чему свидетельствует низкое значение индекса Херфиндаля-Хиршмана (таблица 3).

В динамике индекса отмечено значительное снижение индекса Херфиндаля-Хиршмана с 606 в 2007 году до 325 в 2013 году и это означает, что экспорт Казахстана в Россию становится более диверсифицированным.

Таблица 3. Динамика коэффициента ННІ по товарам за 2007-2013 гг.

Наименование	ННІ по товарам (на 6-значном уровне ТН ВЭД)						
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Коэффициент концентрации экспорта Казахстана в Россию	606,2	549,7	539,8	469,5	481,6	409,3	325,3

В определенной степени, повышение диверсификации экспорта Казахстана на российский рынок должно быть обусловлено расширением номенклатуры казахстанского экспорта, тем самым, усилением конкурентных преимуществ казахстанских товаров. Однако количество экспортируемой товарной номенклатуры снизилось с 1465 товарных позиций до 1373 товарных линий (таблица 4). Следовательно, значение индекса снижается отнюдь не за счет расширения диверсификации казахстанского экспорта.

Таблица 4. Динамика количества экспортируемой товарной номенклатуры из Республики Казахстан в Российскую Федерацию за 2007-2013 гг., единиц

Наименование	Количество экспортируемой товарной номенклатуры (на 6-значном уровне ТН ВЭД)						
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Экспорт Казахстана в Российскую Федерацию	1465	1343	1248	1101	1389	1391	1373

Анализ структуры казахстанского экспорта в Россию показал, что снижение коэффициента концентрации произошло за счет снижения доли основных сырьевых товаров, таких как нефть сырая, уран природный, руды и концентраты железные, уголь каменный и волокно хлопковое.

Таким образом, снижение доли основных сырьевых товаров привело к тому, что казахстанский экспорт сырьевых товаров в Россию снизил свою степень концентрированности с умеренно концентрированной до низкоконцентрированной.

В казахстанско-белорусских торговых отношениях коэффициенты концентрации экспорта на протяжении всего рассматриваемого периода меняется с низкоконцентрированного до высококонцентрированного типа рынка (таблица 5).

В казахстанско-белорусских торговых отношениях после создания ТС/ЕЭП меняется тенденция концентрации казахстанского экспорта. Так, экспорт Казахстана в Беларусь становится более диверсифицированным, что объясняется изменением индекса Херфиндаля-Хиршмана с 991 в 2007 году до 782 в 2013 году.

Таблица 5. Динамика коэффициента НИИ по товарам за 2007-2013 гг.

Наименование	НИИ по товарам (на 6-значном уровне ТН ВЭД)						
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Коэффициент концентрации экспорта Казахстана в Беларусь	990,9	573,3	940,0	4 898,2	1 437,2	763,7	782,0

В определенной степени повышение диверсификации казахстанского экспорта на белорусском внутреннем рынке можно объяснить тем, что номенклатура казахстанского экспорта расширилась, тем самым казахстанские товары усиливают свои конкурентные позиции на белорусском рынке.

Так, снижение торговых барьеров в казахстанско-белорусских торговых отношениях привело к росту количество экспортируемых товаров со 100 товарных позиций в 2007 году до 111 товарных единиц в 2013 году (таблица 6).

Следовательно, уровень концентрации снижается за счет расширения ассортимента экспортируемой продукции. Это объясняется увеличением «интереса» казахстанских экспортеров промежуточной продукции обрабатывающей промышленности к белорусскому рынку.

Таблица 6. Динамика количества экспортируемой товарной номенклатуры из Республики Казахстан в Республику Беларусь за 2007-2013 гг., единиц

Наименование	Количество экспортируемой товарной номенклатуры (на 6-значном уровне ТН ВЭД)						
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Экспорт Казахстана в Беларусь	100	108	88	113	153	125	111

Таким образом, проанализировав уровень распределения казахстанского экспорта внутри евразийской экономической интеграции, подводим некоторые выводы:

Во-первых, оценка концентрированной экспорта Казахстана на рынке в рамках ТС/ЕЭП показывает постепенное увеличение уровня диверсификации экспорта и переориентации казахстанского экспорта от сырьевой направленности.

Во-вторых, по сравнению с торговыми отношениями с Россией наибольшая заинтересованность казахстанских поставщиков обработанной продукции наблюдается в торговых отношениях с Беларусью.

В-третьих, в казахстанско-российских отношениях наблюдается снижение степени концентрированности с умеренно концентрированной до низкоконцентрированной в отношении товаров сырьевой направленности.

Источники:

1. Хусаинов Б.Д., Султанов Р.С., Жангалиева К. Оценка конкурентоспособности экспортного потенциала стран-членов Таможенного союза на мировых рынках. Казахстанский экономический вестник, №3, 2014, сс. 39-53.
2. Kojima K. The pattern of international trade among advanced countries // Hitotsubashi Journal of Economics. 1964. Vol.5. p.16-36.
3. Chandran S. Trade complementarity and similarity between India and ASEAN countries in the context of the RTA // MPRA Paper 2010. No. 29279.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ В УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Для стабильного развития Республики Казахстан и достижения диверсификации экономики и её модернизации Правительство РК создаёт необходимые условия для содействия экономическому росту и диверсификации.

В 2010 г. Правительство приняло Программу форсированного индустриально-инновационного развития Казахстана до 2014 года, основной целью которой является:

- сокращение чрезмерной зависимости экономики республики от сырьевой промышленности и экспорта сырьевых товаров;
- повышения конкурентоспособности и производительности;
- диверсификация экономики в пользу отраслей с высокой добавленной стоимостью;
- обеспечение эффективного функционирования инфраструктурных объектов, уменьшение дефицита и дисбаланса энергоресурсов, а также преодоление ограничивающих факторов в развитии транспортной системы в общем процессе развития рыночной экономики республики.

В соответствии с поручением Президента Республики Казахстан о реализации задач по комплексному формированию транспортно-логистической системы, а также в рамках реализации государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан, ведётся реализация проекта «Создание и комплексное развитие специальной экономической зоны «Хоргос–Восточные ворота» (или далее «СЭЗ»).

Основной целью СЭЗ «Хоргос – Восточные ворота» является:

«развитие условий для поддержания конкурентоспособности национальной экономики, которая направлена на ускоренное развитие секторов экономики и гармоничное территориальное, геоэкономическое развитие, эффективное позиционирование Республики Казахстан в системе мирового управления и международной торговли посредством установления приграничных торговых и экономических отношений и расширения транзитного потенциала Республики Казахстан».

Основной задачей СЭЗ было определено создание эффективного транспортно-логистического и индустриального центра, обеспечивающего интересы торгово-экспортной деятельности и реализации транзитного потенциала Республики Казахстан (особенно с Китаем), путём реализации территориального преимущества в сухопутном коридоре между Европой и Азией. Реализация Проекта позволит повысить привлекательность данного сухопутного маршрута как экономного и низкочастотного альтернативного транзитного коридора Юго-Восточная Азия – Китай – Центральная Азия – Европа.

Географическое месторасположение Проекта непосредственно в рамках коридора «Западная Европа – Западный Китай» позволит обслуживать потребности пользователей данного транзитного коридора.

Также создание СЭЗ «Хоргос – Восточные ворота» позволит значительно расширить внешнеторговый потенциал стран Таможенного союза и достичь роста грузоперевозок в его рамках, за счёт формирования уникального по своей структуре логистического центра, образующего по сути «шестые ворота» Таможенного союза.

В рамках СЭЗ предоставляются следующие основные преференции, таможенные и налоговые льготы, что юридически закреплено в налоговом и таможенном кодексах РК:

- Таможенная процедура «Свободная таможенная зона»;
- Обслуживаемые земельные участки, включая предоставление необходимой инфраструктуры;
- Упрощённый порядок принятия иностранных граждан на работу;
- Налоговые льготы для участников СЭЗ, в том числе:
 - освобождение от корпоративного подоходного налога (КПН);
 - льготы на налог на землю (нулевой коэффициент);
 - освобождение от налога на имущество;
 - освобождение от НДС по продажам в пределах СЭЗ;
 - нулевая арендная плата за землю до 10 лет.

Инвестиционный проект «СЭЗ «Хоргос – Восточные ворота» будет иметь статус международного проекта, не имеющего аналога в мире.

Специальная экономическая зона «Хоргос – Восточные ворота» получит преимущество своего уникального местоположения как внутри Таможенного союза, так и на границе с Китаем, чтобы создать центр торговли международного значения с соответствующей экономической инфраструктурой и жилой зоной высокого уровня. Привлечение международной компании с большим опытом управления СЭЗ и Сухими портами, а также предлагаемые стимулирующие условия осуществления деятельности превратят СЭЗ в крупный конкурентоспособный центр производства продукции, автоматической сборки, сельхозобработки и экспорта. СЭЗ станет крупным движущим механизмом создания рабочих мест и роста производительности в экономи-

ке Казахстана, а в долгосрочной перспективе внесет огромный вклад в диверсификацию экономики путем защиты новых промышленных кластеров и повышения квалификации рабочей силы. Основные социально-экономические функции и вклад СЭЗ приведены ниже:

1. СЭЗ будет новым динамичным торговым центром на границе Казахстана с Китаем, ключевым пунктом на историческом торговом пути между Азией и Европой.

2. СЭЗ превратит Казахстан в крупнейшего торгового партнера Китая, стран Таможенного союза и Западной Европы.

3. СЭЗ создаст огромный стимул для экономического роста и добавленной ценности в экономике Казахстана.

4. СЭЗ будет способствовать созданию более диверсифицированной, сбалансированной и гибкой экономики через развитие новых отраслей и сокращение зависимости от нефтегазовой выработки.

5. СЭЗ сформирует новый устойчивый экономический центр с жилой и общественной инфраструктурой.

6. СЭЗ сформирует гибкую и квалифицированную рабочую силу, специализируясь на профессиональных тренингах и программах развития местных и иностранных работников.

На нынешнем этапе развитие экономики Казахстана продолжается консолидация отечественных предприятий для дальнейшего освоения мирового рынка товаров и услуг. Глубокая интеграция страны в международную экономику требует своевременного принятия качественных, управленческих решений, изучение передового мирового опыта. Известный факт, что если не хватает собственных сил для разработки стратегии управления компанией - необходимо привлекать специалистов. Именно этот вопрос был затронут во время проведения в 2014 году международного инвестиционного форума «Шелковый путь»: создание новых возможностей логистики для торговли между Азией и Европой». Это не первая попытка объединить представителей руководства крупных логистических компаний, организаций и промышленных предприятий из Казахстана и стран – деловых партнеров отечественных предприятий, ведь правильная стратегия развития, быстрая доставка грузов – залог успеха отечественных компаний на мировом рынке.

Благодаря созданию благоприятного инвестиционного климата в СЭЗ «Хоргос - Восточные ворота», компании партнеры получают возможность привлекать отечественных и зарубежных инвесторов, повышать эффективность производства, что свою очередь гарантирует быстрое развитие экономики страны, повышает её экспортный потенциал и вход в мировое экономическое сообщество.

Для любой компании важно не только привлечение консультантов, но и поиск деловых партнеров. Для СЭЗ «Хоргос-Восточные ворота» таким партнером и консультантом в одном лице, стала компания DPW (DP World (Dubai Port World) - крупный мировой портовый оператор, базирующиеся в свободной экономической зоне Эмирата Дубай – Джебель Али.

Именно поэтому опыт глобального оператора «Dubai Port World» как делового партнера и его деятельность в крупной свободной экономической зоне Джебель-Али будет полезен для отечественных компаний. В чем особенности Jebel Ali Free Zone, JAFZA?

Среди основных особенностей можно выделить:

- Расположение на 57 тыс. м2 территории 9 тысяч компаний;
- Осуществление деятельности компаний в режиме отсутствия контроля за движением капитала и распределением прибыли;
- Компании на 150 лет освобождены от уплаты НДС и подоходного налога;
- Возможность привлекать рабочую силу и специалистов из-за рубежа.

Такая система работы дала свои результаты, среди которых обращают на себя внимание следующие показатели:

- Товарооборот через СЭЗ в 2014 году превысил \$300 млрд.
- Здесь производится более 25% внутреннего валового продукта Эмирата Дубай;
- Терминалы СЭЗ Джебель Али располагаются в 25 странах мира;
- Общий грузооборот Джебель Али в 2014 году составил примерно 60 млн. TEU (двадцатифутовый эквивалент – ДФЭ);
- Инфраструктура представлена 29 морскими причалами, 966 складами, есть собственный сахарный завод;
- В перспективных планах строительство первой на полуострове железные дороги.

Как консультант по управлению и развитию, компания DPW стала для СЭЗ «Хоргос - Восточные ворота» эталоном эффективного управления производственными мощностями и потенциалом, от которого напрямую зависят будущие перспективы развития. В СЭЗ Джебель Али расположены представительства многих мировых производителей, таких как Swarovski, Sony, LG, Samsung, Nissan, Procter&Gamble, Louis Vuitton. Главный плюс - отсутствие дополнительного таможенного контроля, близкое расположение портовой зоны и нахождение в 10 км. от аэропорта. Опыт компании будет полезен для СЭЗ «Хоргос – Восточные ворота» не только для разработки стратегии развития, но и создания перспективного плана, в который, например, можно включить строительство аэропорта, дополнительных терминалов и т.д.

Усиление торгово-транзитного потенциала, развитие современных логистических хабов на территории

Казахстана станет главной составляющей ее экономического развития. Консультация в управлении со стороны руководителей и менеджеров компании DP World направлена, прежде всего, на возрождение Древнего Шелкового пути. Ранее руководство СЭЗ «Хоргос» получила более 90 различных рекомендаций по комплексному совершенствованию бизнеса и входящих в его состав подразделений, которые уже отражаются на увеличении эффективности и производительности порта Актау.

Так, благодаря деловому партнеру и консультанту по развитию бизнеса компании DP World, СЭЗ уже в скором будущем получит возможность разрабатывать новые маршруты на рынке ближнего и дальнего зарубежья, а в недалекой перспективе может стать крупным логистическим центром для всех стран СНГ и перспективным направлением на Шелковом пути.

Учитывая отсутствие опыта в реализации таких проектов, управляющая компания СЭЗ уже на стадии проектирования сухого порта и объектов инфраструктуры, заключила соответствующий договор с компанией DPW на оказание консультационных услуг, в рамках которой была создана группа поддержки, в которую вошли специалисты DPW разных направлений (менеджеры, специалисты операционных процессов, IT-специалисты, проектировщики). В проектно-сметную документацию (ПСД), разработанную одним из казахстанских проектных институтов, уже на стадии начала строительства было внесено более 100 (ста) изменений, касающихся местоположения основных объектов, устройству бетонных площадок контейнерных терминала и двора, оптимизацией зданий и сооружений, функциональному планированию площадей зданий, выбору грузоподъемного оборудования и т.д.

В марте 2015 года компания DPW организовала конференцию в г. Дубай с участием глобальных мировых компаний, где презентовала концепцию развития СЭЗ.

С участием DPW были подписаны рамочные договора намерений с такими крупными мировыми компаниями, как «DHL», «Toyota», «HP» и «OBI», которые с 2016 года выразили планы осуществлять доставку товаров с производственных мощностей компаний, находящихся в Юго-Восточной Азии в Европу, через сухой порт СЭЗ.

Совместно с АО «НК «КТЖ» (управляющая компания) было создано совместное предприятие, которое уже определено как оператор сухого порта СЭЗ.

С июня 2014 года ведётся активное строительство сухого порта и объектов инфраструктуры СЭЗ. Срок завершения строительства – июнь 2016 года. Генеральным подрядчиком определён консорциум, членами которого являются наиболее крупные строительные компании Казахстана (ТОО «СК «Базис», ТОО «АБК-Автодор НС» (BI-group) и ТОО «Компания Жол Жондеуши» (ENRC Logistic). На строительном объекте постоянно находятся специалисты DPW, оказывающие услуги по контролю за ходом строительства, которые в перспективе будут являться штатными специалистами эксплуатирующей организации, на баланс которой перейдут построенные объекты.

Источники:

1. Технико-экономическое обоснование проекта «Комплексное развитие СЭЗ «Хоргос-Восточные ворота». ТОО «Делойт ТФС», 2014 год.

АНАЛИЗ НЕОБХОДИМОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

Сначала необходимо определиться с понятием реструктуризация.

Restructuring – это изменение структуры чего-либо, а латинское слово *structura* – буквально понимается как порядок, строение, расположение. Мы определяем компанию как структуру состоящую из нескольких (как минимум) элементов, которые соединяются между собой различными видами связей. Кое этого, необходимо учитывать, что компания сама является элементом отраслевой системы и окружения.

Таким образом, можно сформулировать понятие реструктуризация в следующем формате: Реструктуризация – это изменение существующего порядка элементов в системе и надсистеме для улучшения эффективности деятельности компании и получения большей доходности [1].

Реструктуризация охватывает следующие сферы изменений:

1. Перемещение, изменение, удаление элементов системы предприятия.
2. Изменение типов и видов связей в системе предприятия.
3. Перераспределение функций с внутренних элементов предприятия на внешние.
4. Изменение позиции и видов связей в надсистеме предприятия.
5. Изменение модели управления предприятия.
6. Изменение организационной структуры предприятия.
7. Изменение сфер деятельности, продуктовой стратегии и клиентской базы.

Основными причинами реструктуризации являются:

1. Падение доходности предприятия.
2. Кардинальные изменения в надсистеме.
3. Падение спроса и рост предложения
4. Жесткая высокотехнологичная конкуренция.

Конечно, это далеко не полный перечень причин реструктуризации, поскольку здесь перечислены только наиболее часто обозначаемые. На самом деле, в компаниях, которые серьезно занимаются анализом и прогнозированием собственного бизнеса, причинами реструктуризации будет являться выбранный руководством наиболее оптимальный прогноз финансово-хозяйственной деятельности. Исходя из этого прогноза, и будет осуществляться реструктуризация. То есть, в данном случае реструктуризация будет являться результатом расчета и позиционирования компании в будущем с точным прогнозированием доходности. Это, безусловно, один из главных вариантов.

Но существует и второй вариант, при котором не будет никаких расчетов и прогнозов. Будет просто ориентация на клиента и соответственно реструктуризация компании будет происходить так часто, как часто будет меняться структура спроса клиентов. При этом в первом случае прогнозирование структурных изменений связано с определенной товарной группой или комплексом услуг, а во втором случае товар и услуги не имеют вообще никакого значения, а вся структура мгновенно перестраивается под удовлетворение любого спроса клиентов.

Это означает, что имеют место два противоположных подхода к необходимости реструктуризации компании.

Первый подход характеризуется особенностью, при которой компания пытается выстроить внешнюю среду (надсистему) под себя, естественно, во главу угла ставя будущие требования клиента к продукту. Зачастую клиент обладает скрытым спросом и даже не догадывается, какой товар с какими характеристиками и уровнем сервиса ему будет необходим в будущем. То есть при первом подходе появляется потребность в обучении и воспитании лояльности в клиенте. Первый подход имеет отличительную черту, при которой компания вынуждена активно выстраивать внешнюю и внутреннюю среду под выбранные ею стратегические интересы. При этом используются самые разнообразные инструменты, вплоть до политических, экономических и военных. Живым примером является политика США на современном этапе.

Второй подход характеризуется совершенным пассивом компании по отношению к внешним элементам и направлен только на получение конкретного сигнала от потребителя. После получения этого сигнала внутренняя среда компании перестраивается для оптимального удовлетворения нужд компании. Основы этой технологии реструктуризации заложил в своих работах Стаффорд Бир. По его технологии компания представляет собой очень гибкий механизм перестраиваемый под нужды клиента с максимально возможной скоростью, при этом соблюдая максимальное качество исполнения заказа [2]. Второй подход реализуется на предприятиях с японской моделью управления (Toyota, Daewoo и др.).

Вот два противоположных подхода, которые являются причинами реструктуризации. Соответственно эти подходы и определяют количество изменений, качество, скорость протекания изменений и их эффективность.

Естественно, существуют промежуточные варианты, стимулирующие третий подход, но, как правило, наи-

более эффективен только один из подходов, поскольку позволяет концентрировать ресурсы в нужное время в нужной точке.

В данном случае описан системный подход к реструктуризации. Если рассмотреть операционный подход, то здесь тоже существует несколько вариантов реструктуризации:

1. Интеграция в отрасль (вверх, вниз, по горизонтали)
2. Аутсорсинг производственных функций
3. Создание партнерских отношений на базе производственного «облака».

Интегрированные холдинги стараются создать, полностью отраслевую цепочку, от добычи сырья, вплоть до конечных точек продаж (P&G, General Electric и др.). Конечно, интеграция является основной причиной операционного характера.

В случае, когда причиной является необходимость в аутсорсинге производственных функций, применяется реструктуризация с дроблением компании на отдельные юридические лица или передача функций другим юридическим лицам. Эта необходимость возникает по причинам сложности управления, высоким затратам и низкому качеству исполнения функций.

В современном мире сотни предприятий специализируются на инновациях в отдельной взятой функции или деталях, материалах и комплексах услуг. Поэтому буквально каждый месяц кто-нибудь изобретает что-нибудь высококачественное, опережающее существующие модели. В этих условиях создание в рамках одного предприятия принципиально нового продукта практически невозможно, поскольку его элементы устаревают ещё на стадии проектирования. Поэтому реструктуризация необходима прежде всего для создания передового комплексного продукта и его совершенствования.

С финансовой точки зрения, причиной реорганизации предприятия является необходимость в повышении его Market Value Added (добавленной рыночной стоимости). Для достижения этой цели используются следующие методы:

1. Разделение компании на несколько юридических лиц.
2. Поглощение компанией других юридических лиц.
3. Слияние компаний.
4. Банкротство предприятия.

При разделении компаний на несколько юридических лиц происходит выделение высокодоходных и перспективных элементов системы. Соответственно, поглощаются, как правило, компании, обладающие перспективой роста или необходимые для интеграционно-го комплекса. Слияние компаний необходимо для увеличения доли рынка и, как правило, связано с ростом влияния компании на рыночную ситуацию. Банкротство предприятия предполагает избавление от неперспективных и малопродуктивных элементов.

Выводы. Существует несколько категорий реструктуризации:

1. Стратегические, связанные с позицией компании на рынке:
 - связанные с доминанцией элемента (компания) в надсистеме (мировая экономика, регион, государство, отрасль);
 - пассивное отношение к надсистеме и необходимость изменения по сигналам внешней среды.
2. Операционные, связанные с продуктом и процессами его создания:
 - необходимость в интеграции;
 - необходимость в аутсорсинге;
 - необходимость в создании партнерского «облака».
3. Финансовые, связанные с увеличением рыночной стоимости компании:
 - дробление компании;
 - поглощение компанией других предприятий;
 - слияния компаний;
 - банкротство компании.

Для правильной и своевременной реструктуризации компании необходимо понимать: условия реструктуризации, потребность в ней, способ реструктуризации и ожидаемый экономический эффект. Правильно проведенная реструктуризация всегда обеспечивает качественный скачок в развитии компании.

Источники:

1. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 3. С. 76-81.
2. Stafford Beer. Platform for Change, Designing Freedom, Heart of Enterprise
3. Stafford Beer. The Brain of The Firm (Перевод на русский язык: Бир, Стэффорд. Мозг Фирмы).

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ИТ АУТСОРСИНГА В КАЗАХСТАНЕ

В настоящее время тема аутсорсинга обсуждается активно, что указывает на актуальность данного исследования в казахстанской практике. В связи с постоянно увеличивающимся объемом оцифрованной информации и увеличением внедрения информационных технологий (ИТ) в бизнесе, возникает острая необходимость эффективного управленческого подхода при принятии решений по вопросам поддержки ИТ и привлечения аутсорсинговых услуг.

Как показывает бизнес-исследование, в международной практике функции вспомогательных служб в области финансов, маркетинга, юриспруденции, ИТ-сервиса, делопроизводства выполняют аутсорсинговые компании [1].

В казахстанской практике элементы аутсорсинга замечаются на отдельных предприятиях, но пока не имеют широкого охвата. Так, например, бурное развитие ИТ отрасли, ориентированное на международный опыт, непременно приведет к использованию аутсорсинговых услуг на казахстанских предприятиях. Мы считаем, что к тем или иным методам аутсорсинга необходимо уже присматриваться сейчас, так как понимание трендов и происходящего поможет более эффективно реагировать на предлагаемые варианты аутсорсинговых услуг.

Основные тренды на ближайшие два года для казахстанского бизнеса в ИТ-отрасли, по мнению вендоров – поставщиков ИТ-услуг и ИТ-менеджеров крупных нацкомпаний, это переход к облакам и развитие аутсорсинга, работа с большими данными – BigData, мобильность, бизнес-трансформация (изменение подходов в ведении бизнеса с учетом современных ИТ). Все эти тенденции вполне бьются с мировыми. Нашли они отражение и в госпрограмме «Информационный Казахстан – 2020» [1].

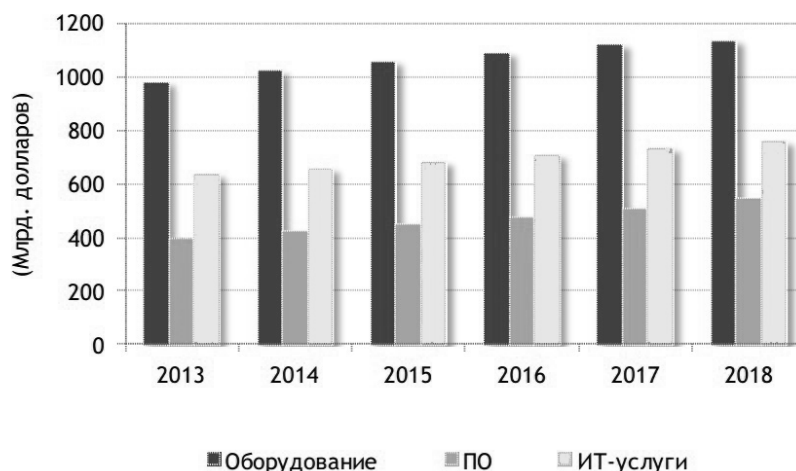
По данным J'son & Partners, в 2011 году доход от рынка ИТ-услуг в Казахстане составил \$750 млн. Но уже в 2012-2014 годах суммы, выделяемые на развитие ИТ-сектора, увеличились до \$1 млрд, прогнозирует международная консалтинговая компания.

На сегодняшний день в большей степени услугами ИТ-аутсорсинговых компаний пользуется малый и средний бизнес (до 50 пользователей). Пока лишь около 10% от всех компаний казахстанского сектора МСБ отдают свою ИТ-инфраструктуру на внешнее обслуживание. Крупные компании предпочитают иметь собственные ИТ-департаменты [4].

Поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства, проекты и реализация в Казахстане «электронных» платежей и услуг, все это предполагает увеличение ИТ в малых и средних компаниях, количество которых непременно возрастет. Как следствие, это вызовет интерес к аутсорсингу, как наиболее экономичному решению вопроса о технической поддержке ИТ.

В то же время Министерство индустрии и новых технологий РК прогнозирует ежегодный рост рынка ИТ-услуг. В качестве факторов роста указываются увеличение госинвестиций в отрасль и стимулирование инвестиций со стороны частного бизнеса, а также увеличение казахстанского содержания в расходах на ИТ-услуги. [4].

На мировом же рынке тренды расходов на услуги ИТ-аутсорсинга более, чем оптимистичны.



Источник: IDC, IDC Worldwide Black Book, Q2 2014

Если смотреть на Казахстан с точки зрения прогнозов в целом на мировые тренды, то можно также увидеть некоторые уже приходящие к нам параллели.

В своей работе «10 трендов ИТ аутсорсинга в перспективе 2014» Стефани Овербай приводит:

1. Развитие и внедрение машин, работающих на робототехнических технологиях, что позволяет автоматизировать множество процессов, которые на данный момент выполняются людьми. И это соответственно приведет к радикальному эффекту в ИТ и среде ИТ аутсорсинга.

Запуски новых заводов в Казахстане, различные проекты в рамках ФИИР, модернизации существующих крупных предприятий, все это подталкивает на пересмотр моделей поддержки ИТ, так как в некоторых областях автоматизации нет специалистов в стране.

2. Развитие гибридной модели аутсорсинга и инсорсинга, в связи с глобализацией бизнеса, приводит к комбинированию объединенных сервисов и аутсорсинга под общую модель управления.

В крупных компаниях Казахстана, особенно в иностранных, уже практикуется комбинированная модель аутсорсинга и инсорсинга, и подход также требует постоянного совершенствования, поскольку управление аутсорсинговыми услугами менее прозрачно, нежели инсорсинговыми.

3. Увеличение инсорсинга в компаниях, которые пользовались ранее полностью услугами аутсорсинга, для удобного управления и ведения собственного операционного контроля сервисами.

Развитие малого бизнеса в Казахстане влечет за собой желание улучшения контроля за предоставляемыми сервисами, что создает прецедент для инсорсинга.

4. Интеграция сервиса в домашних условиях. Директор консультационной компании Information Services Group (ISG) Луис Котни считает, в аутсорсинговых моделях клиенты теряют контроль для эффективного управления сервисами, поскольку услуги предоставляются удаленно. Клиенты признают, что возможности внутренней твердой интеграции сервисов обеспечат лучшие гибкость и знания о требованиях бизнеса поставщиками услуг.

5. «Облака спускаются на землю». Есть небольшие сомнения о том, что «облачные» технологии несколько приостановились, но в то же время, бизнес имеет определенные затруднения в управлении такими ИТ-сервисами эффективно. Один из ключевых моментов - это применение метриков, которые помогли бы определить возвращение инвестиций, и быстрота развертывания среды. Поставщики «облачных» технологий будут адаптировать свои предложения с требованиями бизнеса с большей осторожностью и изучением рынка.

Не развит этот рынок технологий в мире и находится в стадии роста, не говоря о Казахстане, но в перспективе облачные технологии нужно рассматривать как вариант решения тех или иных задач.

6. Договора будут обязывать сотрудничество между поставщиками услуг. Почему ранее они не могли выполнять обособленно? Мультисорсинг легально будет требовать совместных действий для достижений общих целей. Прогнозируется увеличение договоров о кооперации поставщиков на операционном уровне.

Это будет актуальным в Казахстане, когда аутсорсинг будет предлагать широкий ассортимент услуг, пока же в основном предлагается инфраструктурный аутсорсинг (поддержка компьютеры + серверы) и подсчет оплаты также ведется по количеству единиц техники. Аутсорсинг услуг девелопмента никак не сотрудничает с инфраструктурным аутсорсингом на данное время.

7. Уменьшение цен на консультационные услуги. Аутсорсинговые компании предлагают «легкие» консультационные услуги для клиентов, прежде чем они создадут крепкие отношения для финансовых обязательств.

Эта тенденция в Казахстане также существует.

8. «Индия идет за инфраструктурой». В мире Индия имеет репутацию предоставления аутсорсинговых услуг в области программирования. «Fersht of HfS Research» прогнозирует увеличение предложений индийских компании в области инфраструктуры. Индийские компании в Казахстане работают с иностранными компаниями, а казахстанские компании не прибегают пока к услугам программистов из Индии.

9. «Большие договора становятся меньше. Маленькие договора становятся больше». Прогнозируется, что крупные договора будут расчленяться на маленькие, тогда как множество небольших договоров станут средними.

10. Усложнится управление. В связи с необходимостью адаптации глобальных бизнес услуг и увеличивающейся их сложностью, а также различиями портфолио поставщиков, управление станет критичнее, чтобы контролировать выполнение, риски, соответствия. С этой точки зрения, многие компании столкнутся с необходимостью найма более опытных и обученных ресурсов для решения этих вопросов.

Последние два тренда в Казахстане будут актуальны через определенное время, когда рынок аутсорсинга будет достаточно развитым. На основании анализа статистики и природы аутсорсинговых услуг мы считаем, что в Казахстане имеется огромный потенциал для реализации идей на этом рынке.

Несмотря на многочисленные пессимистические прогнозы по развитию аутсорсинга на рынке ИТ Казахстана, необходимо выделить основные предпосылки его роста:

1. Увеличение расходов на большинство ИТ-услуг.

2. Уменьшение самостоятельных разработок программного обеспечения внутри организаций.

3. Увеличение оплаты услуг сторонних организаций и специалистов, связанных с информационными технологиями.

4. Доступность зарубежных аутсорсинговых услуг.

5. Влияние динамики мирового тренда в области ИТ-технологий в Казахстане.

Источники:

1. Поляков В., Щенин Р. Мировая экономика и международный бизнес. http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/13.php
2. ИТ-отрасль в Казахстане стабильно прибавляет в весе. Forbes, N33, Май, 2014, http://forbes.kz/process/technologies/v_rejime_ojidaniya
3. Stephanie Overby «10 IT Outsourcing Trends to Watch in 2014», Jan 17, 2014 <http://www.cio.com/article/2378979/outsourcing/10-it-outsourcing-trends-to-watch-in-2014.html>
4. Stephanie Overby "Does a Hybrid Offshore IT Outsourcing Model Make Sense for Your Company?", Dec 6, 2013 <http://www.cio.com/article/2380395/outsourcing/does-a-hybrid-offshore-it-outsourcing-model-make-sense-for-your-company-.html>
5. Марите Любинайте. ИТ-аутсорсинг в Казахстане: лебедь, рак и «доширак». <http://profit.kz/articles/1712/IT-autsorsing-v-Kazahstane-lebed-rak-i-doshirak/>
6. Агентство Республики Казахстан по статистике www.stat.gov.kz
7. IDC World Black Book, Q2, 2014

ДИАГНОСТИКА СИСТЕМНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ: КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ

Вопросы исследования системности и эффективности менеджмента в казахстанских организациях являются наиболее сложными в теории управления хозяйственными системами. Это обусловлено тем, что применение зарубежных систем менеджмента в казахстанских организациях затруднено особенностями развития практики казахстанского менеджмента, в частности, можно говорить о том, что в некоторых случаях то, что работает в зарубежных компаниях, в казахстанских - абсолютно не эффективно. Свой отпечаток накладывает неразвитость и несбалансированность рыночных институтов, что накладывает ограничения на классические методы и механизмы системного менеджмента. Проблемы системности и эффективности менеджмента в организации могут быть решены путем разработки и реализации модификаций зарубежных методов управления предприятием, обладающих эффективными механизмами принятия решений, оценки эффективности, контроля и т.д.

С целью исследования проблем диагностики системности и эффективности менеджмента была взята успешно развивающаяся на протяжении ряда лет организация. АО «Медицинский Университет Астана» является одним из самых крупных и динамично развивающихся медицинских ВУЗов Казахстана. Диагностируемая организация имеет высокую репутацию в сфере высшего медицинского образования как в республике, так и на международном уровне.

История возникновения Университета начинается 26 октября 1964 года, когда Советом Министров Республики Казахстан было принято Постановление об открытии медицинского института в городе Целиноград. В 1997 году медицинский институт реорганизуется в академию, а с января 2009 года достигает статуса университета [1]. На основании постановления Правительства Республики Казахстан Университет вошел в состав АО «Национальный медицинский холдинг». С июля 2010 года Университет был передан в подведомство Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан. Анализ основных деятельности организации показал значительное увеличение с 2010 года по 2014 год таких показателей, как количество обучающихся студентов (165%), количество сотрудников профессорско-преподавательского состава (205%).

Развитие АО «Медицинский Университет Астана» привело к внедрению с последующей валидацией модели EFQM (модель Европейского фонда управления качеством, Бельгия). Уже в 2011 году Университет интегрировал Модель совершенства EFQM с существующей на тот момент системой менеджмента качества. В рамках совершенствования системы менеджмента был внедрено ряд стандартов менеджмента.

На момент написания статьи Интегрированная система менеджмента Университета была внедрена и результативно функционировала на протяжении нескольких лет. Успехи внедренной системы менеджмента подтверждаются следующими достижениями:

- в конце 2013 года АО «Медицинский Университет Астана» успешно прошел международный ассесмент и получил высокую оценку на соответствие критериям и концепциям Модели совершенства EFQM;
- в 2013 году АО «Медицинский Университет Астана» прошел процедуры национальной институциональной и специализированной аккредитации образовательных программ бакалавриата специальности «Стоматология» и магистратуры специальности «Медицина», также международную специализированную аккредитацию образовательных программ МВА в больничном управлении и образовательной программы бакалавриата по специальности «Общественное здравоохранение»;
- в 2014 году Университет успешно прошел аккредитацию в качестве субъекта научной и (или) научно-технической деятельности;
- в генеральном рейтинге Независимого казахстанского агентства по обеспечению качества образования среди медицинских вузов Республики Казахстан.

В результате проведенного анализа системности был сделан вывод о том, что АО «Медицинский Университет Астана» провел большую работу по построению системного менеджмента в организации. Существующая внутренняя документация по менеджменту, а также ряд мероприятий по повышению эффективности привели к тому, что Университет третий год подряд устойчиво занимает лидирующую позицию.

В рамках написания данной статьи была проведена диагностика системности и эффективности менеджмента АО «Медицинский Университет Астана». Для диагностики системности и эффективности были использованы методы организационно-кадрового аудита: характеристика корпоративной культуры по Г. Хофштеде, анализ системы менеджмента обеспечил высокие темпы развития и признания во многих сферах (менеджмент, наука, система здравоохранения). Вместе с тем, ускоренное развитие АО «Медицинский Университет Астана» создало предпосылки для возникновения так называемых «болезней роста» [2], которые снижают эффективность системного менеджмента. Выявленные причины болезней роста дали автору возможность разработать рекомендации по их устранению. Для наиболее полного анализа проблем было проведено ис-

следование организационной эффективности и эффективности менеджмента в Университете.

Опрос руководителей и сотрудников разного ранга по десяти пунктам классических болезней роста Эрика Фламгольц и Ивон Рэндел (разработчики методологии Пирамиды организационного развития) [3] позволил автору выявить степень развития болезней, в результате чего был сделан вывод о том, в каком состоянии находится организация. Исследованиями компании Management Systems (США) доказано, что существует статистически значимая зависимость между результативностью организации и ее болезнями роста. Опрос позволил выявить наиболее выраженные болезни роста АО «Медицинский Университет Астана» и следующие причины их возникновения:

- отсутствует интеграция между структурными подразделениями Университета;
- нет общего видения будущего Университета, равно как и объединяющей стратегии;
- у сотрудников слабая осведомленность о стратегических ориентациях компании;
- некомпетентность отдельных управленцев в управленческой команде;
- слабая степень использования автоматизации/информатизации;
- недостаточный уровень делегирования полномочий руководителям структурных подразделений;
- структурные подразделения не имеют четких операционных планов на год;
- корпоративная культура не поощряет самостоятельность и ответственность структурных подразделений.

Таким образом, если большинство использованных методик показывало успешное развитие как самой системы менеджмента, так и показателей эффективности системы менеджмента, то методика выявления «болезней роста» позволила выявить ряд серьезных проблем системы менеджмента АО «Медицинский Университет Астана».

О. Байсеркеев отмечает, что если «Исследование болезней роста дает общую картину, так сказать «температуру больного», то исследование организационной эффективности показывает, как обстоят дела с каждым отдельным блоком Пирамиды (Рисунок 1), насколько проработаны в компании вопросы по каждой функциональной области (своеобразное описание состояния «внутренних органов»)» [2]. Для исследования организационной эффективности используется опросник из 65 тезисов, измеряющих «степень развития систем и структур компании, необходимых для поддержки ее роста и/или стадии развития» [2].

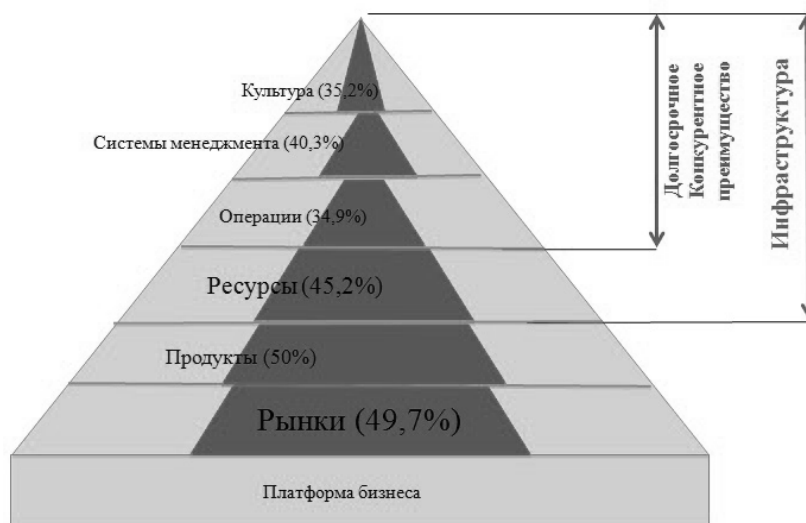


Рисунок 1 - Пирамида АО «Медицинский Университет Астана» [4]

В здоровой организации Пирамида имеет правильную форму. По рисунку 1 видно, что система менеджмента в организации имеет ряд проблем.

Исследование организационной эффективности и построенная Пирамида Университета позволили прийти к следующим выводам:

- общая разработанность Пирамиды средняя, что не позволяет назвать Университет успешным. Благоприятных оценок значительно ниже среднего - 39%;
- инфраструктура Университета в целом (верхние 4 уровня) слаба, степень разработки 2,9 - это красная зона. Благоприятных оценок всего 37%. Этого определенно не достаточно, чтобы быть успешной организацией;
- степень разработанности уровней, обеспечивающих долгосрочный успех (верхние 3 уровня), средняя - 3,1, также пока не позволяющая с уверенностью смотреть в будущее. Благоприятных оценок 37%.

Таким образом, мы пришли к тому, что общий анализ деятельности исследуемого предприятия, а также оценка системности менеджмента не позволили выявить явных проблем. Но анализ Болезней роста и Исследование организационной эффективности позволили выявить ряд значительных проблем, которые необходимо решить.

Для решения выявленных проблем были разработаны основные направления работы по совершенствованию системности и эффективности менеджмента в исследуемой организации. Автором статьи был разработан и предложен проект модернизации подсистемы внутривузовского обучения. Была предложена модернизированная подсистема внутривузовского обучения для всех сотрудников Университета, которая позволит решить ряд выявленных проблем.

Модифицированная система внутривузовского обучения персонала должна привести к следующим общим результатам: расширение кругозора знаниями о новых тенденциях на рынке здравоохранения, системах управления, технологических процессах в медицине; расширение и углубление знаний о новом медицинском оборудовании и технологиях по специфике конкретного объема работ для их использования в процессе будущей преподавательской работы.

Источники:

1. Официальный сайт АО «Медицинский Университет Астана». Об Университете [Электронный ресурс] - http://www.amu.kz/about_the_university
2. Байсеркеев О. Болезни роста и управленческая диагностика медицинских организаций. Журнал «Менеджер здравоохранения». - №4. - Астана. - 2013.
3. Фламгольц Э., Рэнделл И. Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации. Пер с англ. Алматы, Международная Академия Бизнеса, 2013 - 572 с.
4. Результаты исследований по организационной оценке Management Systems. Астана. 2014.- 55 с.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАЗАХСТАНСКОГО РЫНКА УСЛУГ СОТОВОЙ СВЯЗИ

В настоящее время общий ход развития такого сегмента телекоммуникационной отрасли в Казахстане, как услуги сотовой связи, можно охарактеризовать как быстрый переход к внедрению европейских стандартов и технологий GSM. Такой переход, в целом, отвечает общей стратегии развития казахстанской телекоммуникационной отрасли и соответствует глобальному тренду развития сотовой связи в мире. Согласно прогнозным оценкам Компании Ericsson, в 2017 году общее количество абонентов мобильной связи во всем мире составит около 9 миллиардов людей, из которых 5 миллиардов будут пользоваться мобильным широкополосным доступом к Интернету, а 85% населения земли будут охвачены сетями 3G.

Эксперты полагают, что переход казахстанской сотовой связи на указанные выше стандарты и технологии, обеспечивают рост объема рынка сотовой связи в стране, что потребует осуществить значительные качественные изменения в таких ключевых компонентах развития отрасли, как инфраструктура, сети доступа, приложения. Это объективно диктуется существующими потребностями в обеспечении быстрого и качественного внедрения таких технологий современной индустрии сотовой связи, как NFC (Near Field Communication – Ближняя бесконтактная связь), M2M (Machine-to-Machine – Машина-к-Машине), а также «облачные технологии».

Мобильные приложения – это программное обеспечение, созданное и установленное на мобильные устройства. Наиболее популярными устройствами-носителями приложений являются смартфоны и планшеты. Самыми первыми мобильными приложениями принято считать список контактов в телефоне, сервис для отправки/приема SMS, календарь, будильник и многое другое. В связи со стремительным развитием рынка услуг и технологий сотовой связи, а также других беспроводных технологий (Wi-Fi, Wi-Max, 3G, 4G) мобильные приложения ушли далеко вперед. Разработчиками мобильных приложений могут быть и сами операторы мобильной связи. Для примера приведем несколько примеров внедрения инновационных и наиболее популярных мобильных приложений Компанией Кселл для своих потребителей.

- Услуга «Автооплата». Абоненты Activ, Kcell, Vegaline при наличии банковской платежной карты Visa, MasterCard, American Express могут настроить удобный для себя способ пополнения мобильного баланса. Имеется три вида пополнения баланса: при снижении баланса до установленной суммы, по расписанию и по запросу, то есть набором комбинации.
- Мобильное приложение «Великий шелковый путь». Предназначена для путешественников и туристов Казахстана, который в доступной и удобной форме знакомит не только с увлекательными фактами истории Казахстана, но и позволяет видеть на карте древние города, маршруты, через которые проходили караваны торговцев. Материалы для приложения были предоставлены Институтом археологии им.А.Маргулана. В 2014 году Кселл, за лучший проект в области инновации для потребителей был награжден престижной международной премией «Global Telecoms Business Innovation Award 2014».
- Мобильный платежный терминал «mPOS», представляет собой компактный картридер, который подключается к смартфонам на базе операционных систем iOS или Android и работает через бесплатное приложение K-Pay. «Казкоммерцбанк» стал банком-партнером по эквайринговым услугам, который осуществляет приём к оплате карты VISA и MasterCard. Терминал работает везде, где есть покрытие сети компании, очень прост в использовании и на него предоставляется годовое сервисное обслуживание. Терминал подключается через разъем для наушников и совместим с более чем 100 моделями смартфонов.

Указанные технологии уже сегодня применяются в повседневной деятельности казахстанцев, обеспечивая функционирование таких гаджетов, как: платежные карточки, электронные ключи от дверей квартиры, медицинские вспомогательные устройства для отслеживания и определения состояния здоровья и др. На основе их использования осуществляются процессы электронной покупки и регистрации билетов, формируется виртуальная среда и сервис хранения и обработки данных.

Технология M2M, как выясняется, позволяющая машинам обмениваться информацией друг с другом или же передавать ее в одностороннем порядке при помощи сотовой связи, контролировать состояние системы безопасности и охраны в частных домах, сегодня широко используется бизнесом и государственными специализированными службами. Например, казахстанским банковским сектором (управление сетью банкоматов посредством сим-карт), крупными автопредприятиями (осуществление наблюдения в режиме реального времени передвижений транспортных единиц), сейсмологией и гидрометеослужбой (проведение мониторинга состояния систем установленных датчиков).

Рост рынка происходит за счет отдельных видов услуг, наиболее востребованных и популярных в бизнес-среде, и у самого населения. Можно в этой связи отметить растущую популярность передачи мобильных данных, что, как полагают некоторые эксперты, сегодня является ключевым фактором в развитии ведущих компаний-операторов, действующих на казахстанском рынке услуг сотовой связи. Например, Компания

Кселл, посредством развития и внедрения новых мобильных и электронных решений, уже сегодня готова внедрить электронные удостоверения, которые позволили бы гражданам Казахстана выполнять все виды операций в онлайн режиме, начиная с регистрации рождения и заканчивая оплатой счетов и налогов. Мобильные удостоверения личности создают возможность безопасной аутентификации и электронной цифровой подписи для автоматизации государственных услуг посредством мобильного телефона, а также подписывать документы, совершать банковские транзакции и другие действия.

Характерной становится тенденция перехода от голосовой связи к мобильным данным, включая передачу голосовых сообщений через IP (Internet Protocol) и такие приложения, как Skype, Viber, WhatsApp и другие. Поставщики смартфонов на казахстанский рынок считают, что с увеличением возможностей технологий 3G, а в дальнейшем и 4G, объемы поставок этих гаджетов в Казахстан значительно вырастут.

Наблюдаемые сегодня технологические изменения, происходящие на казахстанском рынке услуг сотовой связи, можно рассматривать как в функционально-технологическом, так и в пользовательском, - прикладном аспектах. Такой подход, как известно, позволяет увидеть и оценивать происходящие изменения с точки зрения развития самих движущих основ развития тех или иных услуг, - существующих или возникающих потребностей в них самих пользователей, будь то компания, или частное лицо. Поэтому каждую предлагаемую новую услугу сотовой связи следует рассматривать и оценивать, прежде всего, под призмой ожидаемых и получаемых от её использования потребительских или коммерческих выгод пользователя.

Выгоды, получаемые потребителем, могут связываться с самыми разными ожиданиями и результатами. Для частного лица, например, выгода от пользования опциями того же смартфона может связываться с открывающимися возможностями более качественно планировать и рационально использовать свое рабочее и свободное время, повышать эффективность трудозатрат, выстраивать эффективные коммуникации и т.д. Для компании выгода от использования технологии высокоскоростной передачи данных может рассматриваться с точки зрения открывающихся возможностей передавать по запросу партнеров «тяжелый» видеоконтент, совершать нужные видеозвонки, менять привычные схемы осуществления информационного обмена внутри компании и тем самым повышать его качество, улучшать процедуры принятия сложных многоступенчатых управленческих решений, повышать качество проводимого анализа изменений во внешней конкурентной среде и др.

Следует отметить особую роль в ускорении процессов использования новых технологий сотовой индустрии в самом бизнесе предоставления услуг сотовой связи в Казахстане такого ключевого участника рынка сотовой связи, как Правительство, которое, как известно, является основным разработчиком правовых норм и законов для телекоммуникационной индустрии в стране, а также предоставляет государственные лицензии на использование технологий стандартов 3G и 4G. На данном этапе развития рынка услуг сотовой связи в стране его роль особенно значима. Некоторые эксперты считают, что для развития рынка услуг мобильной связи в Казахстане необходимо тесное сотрудничество Правительства с частными компаниями-операторами сотовой связи.

И в этом направлении уже делаются определенные шаги. Так, например, при участии Министерства транспорта и коммуникаций РК, холдинга «Зерде» и при содействии крупнейших операторов связи Казахстана Kcell, Beeline и АО «Казахтелеком» был создан и функционирует «Фонд развития информационно-коммуникационных технологий». Основной целью фонда является стимулирование применения и использования инфокоммуникационных продуктов и услуг для повышения эффективности труда, а также качества и уровня жизни населения Казахстана. Комиссия, созданная из представителей совета попечителей фонда и независимых экспертов, посредством проведения конкурса отбирают наиболее интересные бизнес-проекты. Проекты, прошедшие отбор, рассматриваются инвестиционным комитетом, который распределяет инвестиции и определяет их размер по каждому проекту. Благодаря таким начинаниям и поддержке фонда, жители Казахстана в дальнейшем могут получать отечественные сервисы, как коммерческой, так и социальной направленности.

Развитие такого сотрудничества лежит в русле общего развития системы государственно-частного партнерства в сфере информационно-коммуникационных технологий, что, как известно, является одним из направлений реализации стратегии вхождения Казахстана в 2050 году в число 30 наиболее развитых стран мира.

Источники:

1. Казахстанский отраслевой журнал о телекоммуникациях и связи VOX.com №3(23) сс. 7,14; №1(25) сс. 18-19,25; №2(30) сс. 6-8, 17-19; №1(29) сс. 7-9; 11; 16-17; 24-25.
2. Корпоративный журнал АО «Кселл» №1(33) 2014 сс.27.
3. Постановление Правительства РК от 6 июня 2014 года №621 «О Стратегическом плане Агентства Республики Казахстан по связи и информации на 2014-2018 годы».

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ УСЛУГ

Ежедневно в нашей стране регистрируются сотни субъектов малого и среднего бизнеса в виде индивидуального предпринимательства, товариществ с ограниченной ответственностью и т.д. Главная цель каждого вновь регистрируемого субъекта - получение прибыли. Со временем из этой сотни зарегистрированных остается на плаву менее половины, если не единицы. Как правило, это компании - однодневки. Те, которые, остались, как-то стараются выжить в своей нише бизнеса. Возникает вопрос: почему? Почему одни компании процветают, а другие исчезают?

Большинство бизнесменов, в особенности индивидуальные предприниматели, не имеют представления о своем бизнесе через лет пять, и зачастую не задумываются, как будет выглядеть их бизнес через два года. И только малая часть компаний знает, к чему стремится их бизнес, имеют видение, миссию, четкие цели, которые ежедневно достигаются. Это те компании, которые имеют свою стратегию развития и стратегические цели.

Настоящая статья посвящена особенностям разработки стратегии компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг, где слабо развита конкуренция, за редким иностранным исключением. Причина тому – относительная молодость казахстанских компаний и отсутствие сильных иностранных игроков на рынке. Но время идет, и неизбежно придут сильные российские, белорусские компании, конкурировать с которыми будет гораздо сложнее.

Несмотря на слабую конкуренцию, она растет. И это хорошо. Теперь у предпринимателя должен возникнуть вопрос, как достойно конкурировать, как сделать так, чтобы предоставляемые ими услуги были конкурентоспособными. Все просто. Необходимо правильно понимать свой бизнес. Как ни странно, стандартный вопрос: «Чем занимается ваша компания?», и типичный ответ: «Мы предоставляем услуги питания, мы продаем световые лампы, мы продаем цветы, или мы производим стеклопакеты». В этом и актуальность настоящей статьи, которая предназначена донести до многих начинающих, да и действующих предпринимателей, что свой бизнес нужно понимать, дабы процветать!

Что же такое стратегия? Стратегия – является одним из основных элементов в управлении компании, которая обеспечивает стабильное экономическое развитие компании, повышение конкурентоспособности производимой продукции и/или оказываемых услуг.

«Кто должен разрабатывать стратегию? Это еще один вопрос, который часто возникает на практике. Часто это первый руководитель и его ближайшее окружение, которые могут вовлекаться, юристы, финансисты, логистика, кадры и пр. То есть команда, состоящая минимум из четырех главных ответственных должностных лиц в средних компаниях, и сами руководители в малых, с возможным привлечением консультантов. В последнем случае обязательное условие «хорошей» стратегии совместная работа с руководителем бизнеса.

Что нам дает стратегия? Стратегия – собирательное понятие, которое объединяет различные аспекты деятельности компании и находит свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность компании.

По форме стратегия – это своего рода разновидность управленческих документов, представленная в виде таблиц, описаний, графиков и т.д.

По содержанию стратегия – это модель действий, инструмент для достижения целей предприятия.

Задачей компании является создание стратегии, которая базируется на таком наборе ресурсов и способностей и трудно поддающихся копированию и воспроизведению.

Стратегия необходима для создания в компании конкурентного преимущества, для устранения негативного эффекта нестабильности окружающей среды, в обеспечении прибыльности, в уравнивании внешних требований и внутренних возможностей. Через призму стратегии рассматриваются все деловые ситуации, ставящиеся предприятием в ежедневной жизни.

Способность предприятия проводить самостоятельную стратегию во всех областях делает ее более гибкой, стабильной, позволяет адаптироваться к требованиям времени и обстоятельствам.

Стратегия формируется под воздействием внешней и внутренней среды, постоянно развивается, так как с каждым днем возникает что-то новое, на что нужно реагировать [1].

Любая стратегия должна быть:

1. Реальной. Что означает ее соответствие ситуации, целям, техническому и экономическому потенциалу предприятия, опыту и навыкам сотрудников и руководящего звена, культуре, существующей системе управления.
2. Логичной. Что подразумевает ее внутреннюю целостность, непротиворечивость отдельных элементов;
3. Этичной. Что предполагает нравственность, то есть при ее реализации не должно быть противоречий нормам морали;
4. Совместимой со средой, обеспечивающей возможность взаимодействия с ней;
5. Обоснованной от рисков;

- 6. Направленной на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха;
- 7. Учитывать интересы общества в целом, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, в особенности отрасли и позиции предприятия в ней;
- 8. Альтернативной.

Стратегия имеет тесную взаимосвязь с такими характеристиками компании, как ее структура, система управления и персонал. Хорошая стратегия должна отвечать на вопросы:

- каким может быть предприятие в будущем, в норме в ближайшие пять-десять лет, так называемое видение;
- в чем ее предназначение, то есть миссия;
- чего мы должны достичь, то есть цели;
- что и как для достижения вышеуказанного необходимо сделать (задачи, правила, процедуры) [2].

То есть стратегия - это не функция времени, а функция направления. Стратегия позволяет сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные, определить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей предприятия, определить пути ее преобразования в новое состояние (какой бизнес прекратить, какой продать, в какой перейти), а также способы использования необходимых для этого ресурсов.

Стратегия должна обеспечивать компании твердые конкурентные преимущества в сферах, где предполагаются минимальные шансы на успех; помочь определить виды товаров/услуг, с помощью которых это достигается, отыскать пути нейтрализации конкурентов [3].

Как разработать стратегию, чтобы она была действенной и работала? В книге Озата Байсеркеева «Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса» [4] автором предлагается методология разработки стратегии Э.Фламгольца на основе Пирамиды организационного развития, которая фундаментально отличается от традиционного подхода.

Чтобы понять, как можно разработать стратегию компании на основе пирамиды организационного развития, необходимо понять, что из себя представляет Пирамида? Что мы видим?

Первое, что бросается в глаза - это то, что мы видим организацию целиком, то есть все ее составные части (функции, крупные блоки деятельности). Это уже говорит о том, что мы охватываем весь бизнес одним взглядом. Также мы видим, что эти блоки представлены в виде пирамиды, и что в основе его лежат Платформа бизнеса, а сами блоки выложены в определенном порядке.

Платформа бизнеса состоит из Понимания бизнеса, Стратегической миссии и Основной стратегии. Это своеобразные три кита, на которых строится весь бизнес. Именно из трех составляющих Платформы вытекает сущность и содержание всего бизнеса. Иными словами, от Платформы зависит вся деятельность компании, все то, на что «заточена» компания.

Миссия считается философией компании, ради чего она существует. Цель же – конкретизация выбранной миссии, то есть то, что мы в идеале хотим увидеть в будущем. Через определение миссии и целей компания представляет свое будущее, направление развития бизнеса. Установление целей — процесс, проходящий сверху вниз в корпорации и служащий менеджерам нижних звеньев управления ориентиром в выполнении ими и сотрудниками их подразделений своих задач для достижения общих целей корпорации.

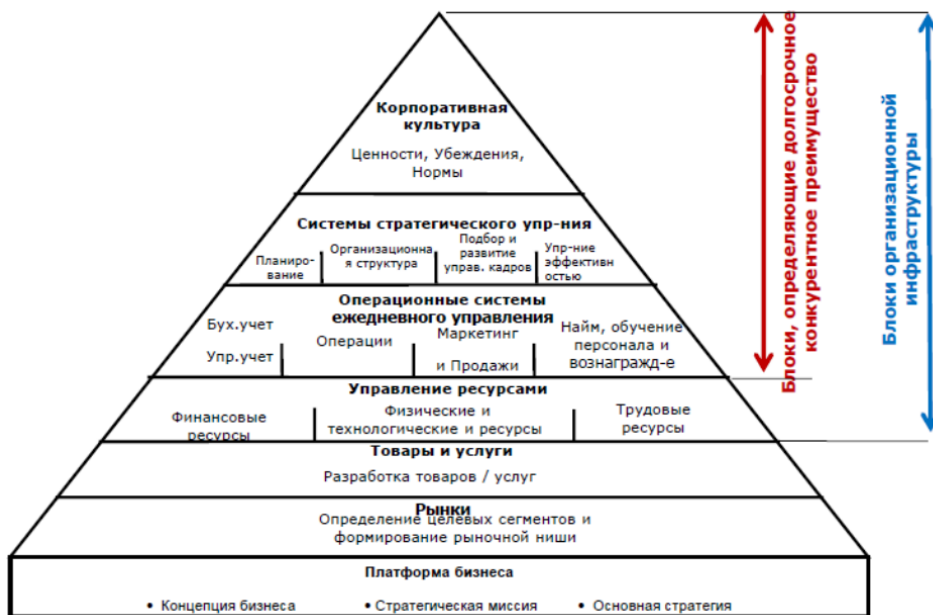


Рисунок 1. Пирамида организационного развития

Примечание: источник [4].

Определившись с платформой бизнеса, мы поменяем все содержание всех остальных блоков Пирамиды. Рынок – это совокупность потребителей продукции или услуг компании. В блоке Рынки компания должна отвечать на вопросы:

- Кто есть наши потребители? Какие сегменты есть и их потенциал? Как они покупают? Каковы возможности рынка и потенциальные угрозы?
- Каковы нужды/желания наших потребителей?
- В какой степени мы удовлетворяем их нужды?
- Какова наша стратегия по удовлетворению их нужд?

Руководители компании должны ответить на эти вопросы ясно и всесторонне. И донести это понимание до своего персонала, последние в свою очередь будут стараться удовлетворить потребности клиента.

В отношении продуктов, кроме его функционала и цены, важна ее эмоциональная составляющая. То есть с каким отношением ваш персонал оказывает услуги. Об этом подробно написано в работе Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь», где описывается системный подход по оказанию услуг, что намного важнее, чем вежливость и готовность прийти на помощь. В конце концов, нашим клиентам нет никакой разницы, насколько мы были с ними вежливы, если работу сделана неправильно (Ссылка).

С ресурсами (финансовые, материальные, технологические и кадровые) все намного проще. Здесь главное обеспечивать компанию всеми видами ресурсов для успешного функционирования на различных стадиях роста.

Операции – это бизнес-процессы, выполняемые ежедневно в ходе выполнения или оказания услуг. Для оптимизации работы все бизнес-процессы должны быть прописаны на бумаге. Несмотря на свою «каждодневность», Операции могут иметь стратегическое значение.

Блок системы стратегического планирования, отвечая на стратегически важные вопросы, включает в себя: планирование, организационная структура, подбор и развитие управленческих кадров и управление эффективностью. Организационная структура – важная составляющая, состоящая из: схемы оргструктуры, положений о подразделениях и должностных инструкций. Ни для кого не секрет, что в компаниях должностные инструкции существуют для галочки, шаблонные, в некоторых компаниях их нет. Это большая ошибка руководителей.

Культура, являясь стратегически важным активом компании, напрямую способствует повышению доходности компании. В особенности практическое значение имеет в сфере услуг. Например, ценности и убеждения компании, такие как: Клиент всегда прав, мой начальник – это Клиент и т.д., господствуют в головах ее сотрудников, трансформируются в норму поведения, а значит, влияют на их эффективность компании в целом.

Таким образом, особенность разработки стратегии компаний в сфере услуг заключается в том, что предпринимателю нужно понять, кто его клиенты, какие услуги и для кого он их предоставляет (потребители), кто конкуренты, его слабые и сильные стороны перед конкурентами. Одним словом, правильно сформулировать видение, миссию и цели компании.

Озат Байсеркеев в своей книге «Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса» относительно процветания и банкротства компании написал: «Знать или умереть!» [4]. В свою очередь, я полностью согласен с этим высказыванием.

Источники:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2006. – 482 с.
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 669 с.
3. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 196 с.
4. Байсеркеев О. Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса. – Алматы, 2015. - 172 с.

МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА

В текущих условиях развития экономики деятельность каждого субъекта рынка стала интересна для значительного ряда участников рыночных отношений. Результаты деятельности организации и ее финансовое состояние интересуют собственников, менеджеров, кредиторов, контрагентов, государство, то есть внутренних и внешних пользователей финансовой информации. Для каждой группы пользователей в зависимости от целей и задач анализа разрабатываются определенные методические подходы к оценке финансового состояния с расстановкой соответствующих акцентов. Финансовый анализ является основным источником для оценки.

Существует немалое количество трактовок финансового анализа. По мнению В. В. Ковалева, есть два основных подхода к данному понятию. Первое: в широком смысле, то есть охватывает все разделы аналитической работы, входящие в систему финансового менеджмента. Второе: в узком смысле, ограничивается анализом финансово-бухгалтерской отчетности [1].

Сторонник первого определения финансового анализа В. В. Буряковский, отмечает, что в анализе может использоваться дополнительная информация оперативного характера, А. Д. Шеремет, Е. В. Ненашев, подчеркивают, что финансовый анализ проводится по источникам финансовой отчетности и документов бухгалтерского учета, на основе которых готовится сама отчетность. Также отмечают, что использование финансовой отчетности как информационного источника, является внешним финансовым анализом, т. е. используемым внешними пользователями. В свою очередь, «при проведении внутреннего финансового анализа наряду с данными финансовой (бухгалтерской) отчетности используется также информация, содержащаяся в регистрах бухгалтерского учета предприятия» [7, с. 11].

На мой взгляд, достаточно перспективной представляется широкая трактовка финансового анализа., которую дал В. В. Ковалев: «Процесс, заключающийся в идентификации, систематизации и аналитической обработке доступных сведений финансового характера, результатом которого является предоставление пользователю рекомендаций, которые могут служить формализованной основой для принятия управленческих решений» [1, с. 41].

По утверждению О. В. Ефимова, финансовый анализ включает широкий круг вопросов, которые выходят далеко за границы традиционной оценки финансового состояния. Финансовый анализ имеет возможность:

- а) дать объективную оценку финансового положения организации, а также выявить риски, которые могут негативно отражаться на состоянии в будущем;
- б) выявить достаточность денежных средств для осуществления текущей деятельности, краткосрочных и долгосрочных инвестиций, а также для выплаты дивидендов акционерам;
- в) аутентифицировать необходимость поиска и оптимизации источников финансирования;
- г) диагностировать возможности сохранения и увеличению капитала и оценить допустимость финансовой политики разделения и использования прибыли;
- д) определить выгодность инвестиционных и финансовых решений и выбрать приоритетные цели развития [4].

Таким образом, финансовый анализ - это процесс изучения основных показателей, коэффициентов и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью оценки объективного финансового состояния, также выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения дальнейшего развития в условиях существующей неопределенности и риска.

К основным методам чтения финансового анализа можно отнести:

- горизонтальный анализ — также известный как временной анализ. Он заключается в изучении динамики каждой отдельно взятых финансовых показателей в отчетности с предыдущим периодом;
- вертикальный или структурный анализ — выявление удельного веса финансовых показателей (суммы по отдельным статьям берутся в процентах к валюте баланса), принимаемые за 100%;
- трендовый анализ — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущими периодами и выявление тренда, с учетом исключения случайных влияний и характерных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда образуют прогнозные значения показателей, и как результат перспективный прогнозный анализ. По сути, трендовый анализ является вариантом горизонтального анализа;
- анализ относительных показателей, либо анализ коэффициентов — понимается как пропорция между отдельными статьями финансовой отчетности и вычитывание взаимосвязей показателей;
- пространственный анализ — может определяться как анализ показателей отчетности дочерних организации, либо структурных подразделений. С другой стороны, может быть сравнительным анализом данного предприятия с показателями конкурентов, среднеотраслевыми показателями рынка;
- факторный анализ — анализ влияния отдельных причин на заключительный показатель. Такой вид анализа может быть как прямым, когда результирующий показатель дробят на составные части, так и

обратным, когда его отдельные элементы соединяются в общий показатель [5, 6].

Методика, предложенная А.Д. Шереметом и Р.С. Сайфулиным, включает в себя три этапа. Первая: общий анализ финансового состояния и его изучение за отчетный период (подготовка агрегированного баланса, вертикальный и горизонтальный анализ с учетом агрегированного баланса). Второе: анализ финансовой устойчивости (определение избытка или нехватки источников средств для формирования запасов и затрат, выявление степени покрытия внеоборотных активов источниками средств). Третья: анализ ликвидности баланса, платежеспособности и деловой активности предприятия [7].

Достоинства методики А.Д. Шеремета и Р.С. Сайфулина: предложенные этапы проведения анализа позволяют дать многофункциональную информацию о финансовом состоянии предприятия, основанная на результатах бухгалтерского баланса. Итоги третьего этапа данной методики предполагают получение источников информации для потенциальных инвесторов о выгодности вложения средств в данное предприятие, что является элементом стратегического планирования.

Методы финансового анализа, по В. В. Ковалеву, делятся на неформализованные и формализованные (таблица 1).

Таблица 1. Характеристика формализованных методов финансового анализа

Формализованные методы финансового анализа					
Разработка системы показателей	Метод сравнения	Построение аналитических таблиц	Прием детализации	Экспертные оценки	Метод чтения финансовой отчетности
Сущность метода					
Разработка взаимосвязанных величин, всесторонне отражающих состояние	Выбор объектов, шкал, числа и вида признаков сравнения, определение критериев их существенности	Систематизация данных, проведение аналитических расчетов и оформление результатов	Разделение и детальное описание показателей того или иного объекта по признакам	Анонимный опрос экспертов, обзор вариантов развития элементов системы, описание вариантов развития объекта в разных условиях	Принципы формирования статей отчетности, горизонтальные и вертикальные анализы

Рисунок 1. Характеристика формализованных методов финансового анализа [1].

К недостаткам методики В.В. Ковалева можно отнести недостаточное использование полного перечня документов в качестве информационной базы, по данным которых можно получить более объективную оценку деятельности предприятия. При выработке общей направленности деятельности предприятия возникает вопрос, может ли методика раскрыть в полной мере причины роста или спада финансовой деятельности в той или иной области, в которой представлено предприятие с учетом всех особенностей данной отрасли.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

- В мире существует большое количество методов проведения анализа финансовой деятельности организации, но не все можно использовать повсеместно, то есть все методики не являются «многофункциональными» — подходящими для всех компании любой отрасли.

- Важным недостатком описанных выше методик является использование в качестве инструмента для анализа лишь финансовой отчетности и некоторых других отчетов, что существенно сказывается на результате анализа и на принятое последующее управленческое решение.

Источники:

1. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 560 с.: ил.
2. Буряковский, В. В. Финансы предприятий: учеб. пособие / В. В. Буряковский, В. Я. Кармазин, С. В. Каламбет; под ред. В. В. Буряковского. — Днепропетровск: По-роги, 2007. — 246 с.
3. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.
4. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструмент для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство «Омега-Л», 2010. — 351 с.: ил., табл.
5. Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс / В. В. Бочаров. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 240 с.: ил.
6. Лиференко, Г. Н. Финансовый анализ предприятия: учеб. пособие / Г. Н. Лиференко. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 160 с.
7. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа. – 3-е изд-е перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 208

Пути развития клиентской базы банка

Развитие мировой банковской системы, проанализированное по технологии: «прошлое-настоящее-будущее» выглядит, по мнению ведущих мировых экспертов, как изображено на рисунке 1.

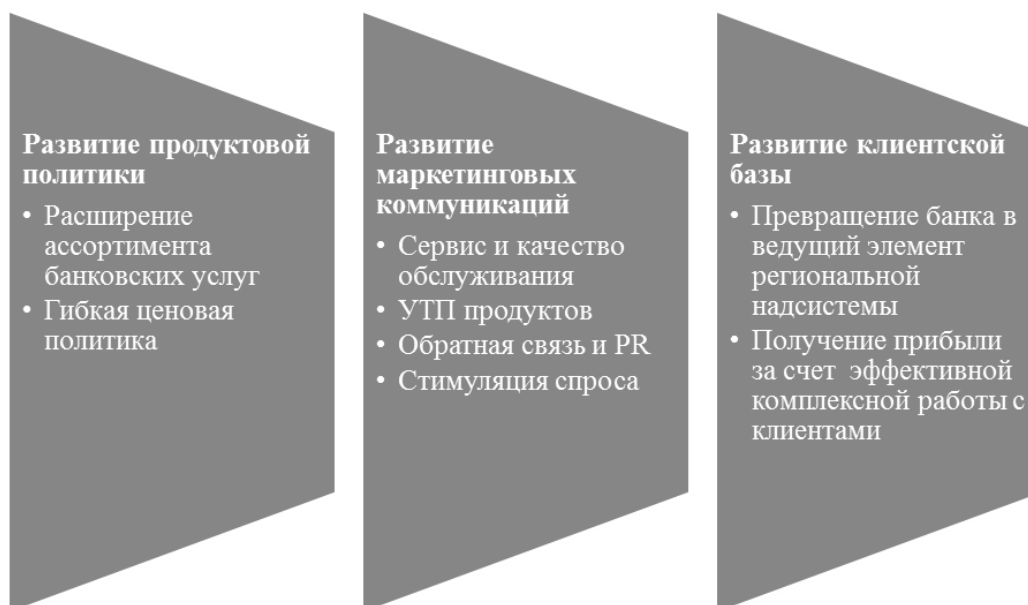


Рисунок 1. Распределение приоритетов в развитии мировой банковской системы

В настоящее время, в банках передовой технологией считается технология развития маркетинговых коммуникаций, наиболее перспективными в применении и экономическом эффекте являются технология Бланка и модель программного развития клиентской базы.

Технология Бланка представляет собой циклический пошаговый инструмент, по своим принципам родственной колесу Деминга с циклом PDCA. Основу цикла составляет Процесс расширения клиентской базы.

Процесс расширения клиентской базы разбивается на следующие этапы:

1. Первый начинается с проведения ряда мероприятий «К пуску готовы».
2. Планирование, позиционирование, тестинг.
3. Запуск компании и продукта.
4. Формирование спроса и налаживание коммуникаций.

Технологии этого своеобразного колеса изображены на рисунке 2.

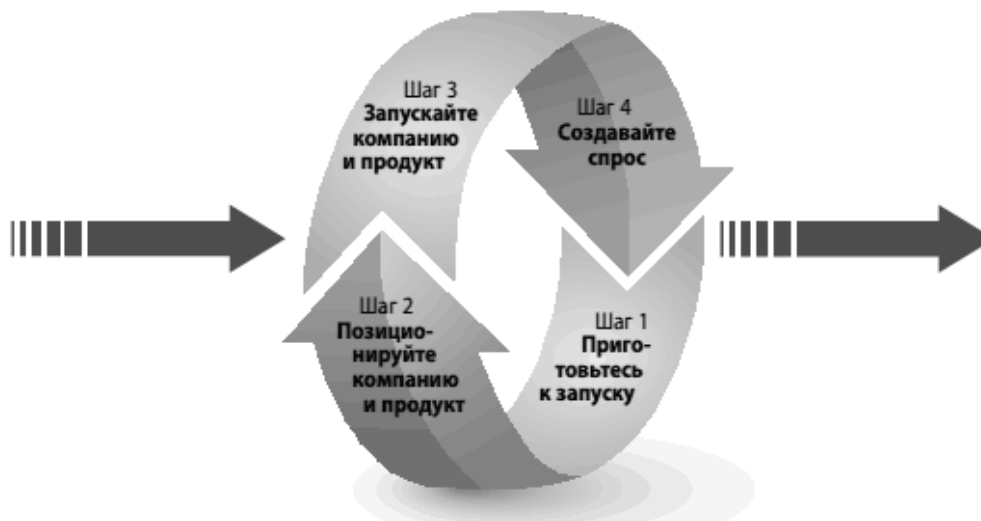


Рисунок 2. Цикл Бланка

Для реализации цикла Бланка необходимо понимать стратегию New Lanchester

Стратегия New Lanchester включает следующие принципы:

- Если 74% рынка принадлежит одному банку, фактически рынок превращается в монополию. В этом случае лобовая атака со стороны нашего банка бесперспективна. (Рынок градообразующих предприятий – Рудный, ENRC, Евразийский Банк)
- Если совокупная доля лидера и банка, следующего за ним, превышает 74%, и доля первой компании в 1,7 раза больше доли второй, рынок контролирует дуополия. Ее позиции не уязвимы для атаки со стороны нашего банка. (Такова ситуация в регионах, где лидируют БТА и Халык банк.)
- Если существует банк, которому принадлежит 41% рынка, и его доля в 1,7 раза больше доли участника рынка, занимающего второе место, вы имеете дело с лидером рынка. Хотя выйти на такой рынок не просто, он оставляет возможности для ресегментации.
- Если доля крупнейшего участника рынка составляет не менее 26%, рынок не стабилен, и вероятность перераспределения позиций между конкурентами достаточно высока. В таких условиях наш банк имеет реальные шансы выйти на существующий рынок.
- Если доля крупнейшего участника меньше 26%, он не оказывает реального влияния на рынок. Это наиболее благоприятная ситуация для нашего банка, который хочет выйти на существующий рынок [1].

Применение данной стратегии и цикла Бланка дает достаточно хороший эффект.

Вторым наиболее часто применяемым методом служит Программный подход. Для обеспечения программного подхода к развитию клиентской базы прежде всего создается подразделение, которое специализированно занимается развитием клиентской базы. Основу метода составляет разработанная программа. Структура программы может зависеть от состава клиентской базы, стратегических целей и инициатив, а также от внедряемых технологий. Программа, как правило, включает следующие разделы:

1. Комплекс мероприятий по удержанию старых клиентов.
2. Комплекс мероприятий по удержанию ключевых клиентов.
3. Комплекс мероприятий по привлечению новых клиентов.
4. Настройка маркетинговых коммуникаций и обратной связи.
5. Маркетинговые исследования и мониторинг рынка банковских услуг.
6. Подготовка и доподготовка персонала, работающего с клиентами.
7. PR комплекс, сопровождающий программу развития клиентской базы.[2]

Следует отметить, что применение данных технологий основано на сегментировании клиентов, использовании дорогостоящих маркетинговых технологий по продвижению, активной рекламной компании и PR, а также хорошо оборудованных комфортных офисов.

То есть методология опять повторяет старый принцип. Все банки с аналогичным набором продуктов на одного клиента и кто понравится. Дорого и не факт, что эффективно.

Интерес представляет системный подход к теме, когда банк становится ведущим элементом системы и создает себе рынок. Системный подход основан на создании банком региональных кластеров, в каждом из которых ведущим элементом выступает банк.

Понятие кластер впервые было разработано Майклом Портером в 1990 году в работе «Конкурентные преимущества стран». Разработанное им понятие «кластер» - это сконцентрированная по географическому признаку группа взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, финансовых организаций, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций. В кластеры также часто входят фирмы, работающие с каналами сбыта и потребителями, производители дополнительной продукции, специализированные провайдеры инфраструктуры, правительственные и другие организации, обеспечивающие специальное обучение, поступление информации, проведение исследований и установление стандартов; промышленные объединения, а также частные организации. Промышленные кластеры различаются по виду интеграции и сложности структуры [3, с.49].

Создание кластеров с ведущим элементом в качестве коммерческого банка практически минимизирует риски, маркетинговые затраты и физическое развитие фронт офисов. Сэкономленные деньги будут направлены на снижение ставок и формирование льготных периодов для бизнес проектов кластера.

Реализуя стратегический замысел по созданию региональных системных кластеров, можно выделить следующие моменты:

Опираясь на средний бизнес в регионах, активно создавать ведущий элемент системы (региональный филиал АТФ Банка) с целью опосредованного управления развитием региона через создание и управление промышленно-коммунальными кластерами.

Опосредованное управление развитием региона будет решаться через комплекс следующих задач:

1. На базе имеющихся доступных ресурсов создавать кластеры с заверненным циклом производства.
2. В качестве партнеров и субъектов финансирования использовать предприятия малого и среднего бизнеса региона.
3. При наличии в регионе крупного олигополистического предприятия создавать малые и средние

импортозамещающие предприятия, нацеленные на закрытие потребностей мегаполиса.

4. Активно взаимодействуя с государственными органами управления, создать учебно-аналитический центр для подготовки/доподготовки менеджмента компаний – участников проекта. А так же для разработки стратегических и оперативных планов партнерам.

5. Для контроля эффективности партнеров создать систему штатных кредитных офицеров и внедрить её.

Такой подход исключает поиск и привлечение клиентов, поскольку кластер создается на тендерной основе. Исключаются программы по удержанию и стимуляции клиентов, поскольку клиенты в кластере связаны договорными обязательствами с банком. Банк не заинтересован в повышении ставок, поскольку и банк, и элементы кластера работают на использовании технологии операционного рычага. То есть прибыль и так самая максимальная.

Источники:

1. Стив Бланк. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблишер, 2014 - 368 с.
2. Бердина Е.С. Основные положения и элементы клиент-ориентированной стратегии банка //Финансы и кредит. 2007. № 15. сс. 13-16.
3. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер. Пер. с англ. -158 с.

АНАЛИЗ И ОБОСНОВАНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ СПРОСА НА КРЕДИТОВАНИЕ ДЛЯ МСБ И ЕГО ТЕНДЕНЦИЙ

На основе динамики кредитования МСБ БВУ за последние 4 года можно наблюдать формирующуюся потребность в кредитных средствах со стороны бизнеса. В результате влияния глобального финансово-экономического кризиса в 2008-2010 гг. банки Казахстана резко снизили объемы кредитования в целом и объемы кредитования МСБ, в частности.

В 2011-2013 гг. наблюдалось восстановление банковского кредитования, после трех предыдущих лет снижения. По данным Национального банка РК и Агентства РК по статистике, объем кредитных средств, выданных банками второго уровня экономике, в 2013 году составил 8 348 млрд. тенге, что выше уровня 2012 года на 15%, и на 44,5% выше, чем в 2011 году. Объем кредитов БВУ МСБ составил 1 187 млрд. тенге, что меньше объемов прошлого года на 9%. Основной причиной могло послужить снижение темпов роста вкладов населения в национальной валюте: за год доля вкладов населения в тенге снизилась с 61% до 56% (соответственно, доля вкладов в иностранной валюте увеличилась с 39% до 44%). Вместе с этим субъекты малого предпринимательства на 92% финансируются в тенге, тогда как в целом в общей структуре кредитов экономике доля тенговых кредитов составляет 86%. Обратная картина наблюдалась в 2012 г., когда на фоне роста вкладов населения в тенге происходил и рост кредитования малого предпринимательства банками.

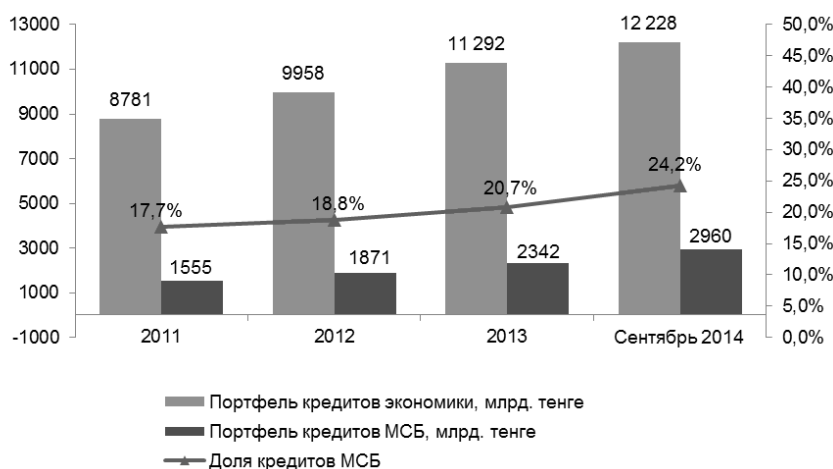
Динамика кредитования МСБ БВУ, млрд. тенге



Источник: Данные Национального Банка РК (<http://www.nationalbank.kz/?docid=275>), ста-стистические бюллетени «Малое и среднее предпринимательство Казахстана», «Финансо-во-хозяйственная деятельность предприятий в Республике Казахстан» Агентства РК по статистике (<http://www.stat.gov.kz/getlmg?id=WC16200021185>, <http://www.stat.gov.kz/getlmg?id=WC16200012839>).

Вместе с этим, снижение ежегодных выдач кредитов БВУ МСБ в 2008-2010 гг. отразилось на размерах совокупного портфеля БВУ по кредитам МСБ. Начиная с 2009 г., размер портфеля сократился почти на 10%. При одновременном увеличении портфеля БВУ по кредитам экономике, доля кредитов малому и среднему предпринимательству в нем также снизилась: с 34% в 2009 г. до 18% в 2011 г. Вместе с тем, благодаря оказываемой государством поддержке, объем кредитов МСБ в общем портфеле постепенно увеличился до 21% в 2013 году.

Динамика доли кредитования МСБ в общем портфеле БВУ



Источник: Данные Национального Банка РК (<http://www.nationalbank.kz/?docid=275>), статистические бюллетени «Малое и среднее предпринимательство Казахстана», «Финансово-хозяйственная деятельность предприятий в Республике Казахстан» Агентства РК по статистике (<http://www.stat.gov.kz/getlmg?id=WC16200021185>, <http://www.stat.gov.kz/getlmg?id=WC16200012839>).

Нестабильный уровень кредитования на рынке, наравне с прочими последствиями кризиса, и, как следствие, неудовлетворенный спрос на кредитные средства, отразился на показателях развития сектора МСБ, в том числе на снижении доли активных субъектов МСБ в общем количестве зарегистрированных субъектов МСБ, снижении вклада МСБ в занятость, а также снижении роста выпуска продукции МСБ.

Анализ объемов и видов государственной финансовой поддержки МСБ в Казахстане

Основным национальным институтом развития, реализующим программы финансовой поддержки предпринимательства, является АО «Фонд развития предпринимательства «ДАМУ» (далее по тексту - Фонд). Финансирование предпринимателей осуществляется Фондом через обусловленное размещение средств в БВУ и лизинговых компаниях, субсидирование ставок вознаграждения по кредитам и договорам финансового лизинга и предоставление гарантий по кредитам БВУ.

Фонд начал реализацию программ обусловленного размещения с декабря 2007 г. В рамках реализации программ Фонд сотрудничает с 17 БВУ и 5 лизинговыми компаниями. Всего в рамках программ обусловленного размещения средств в БВУ и лизинговых компаниях по состоянию на 01.12.2014 г. профинансировано 13,7 тыс. заемщиков на сумму 942,1 млрд. тенге. Создано 42,9 тыс. рабочих мест. По отношению к общей сумме кредитов, выданных БВУ МСБ с 01.12.2007 г. по 01.11.2014 г., доля средств по программам обусловленного размещения оценивается на уровне 14,7%. Эти результаты свидетельствуют о высоком спросе на финансовые средства по программам Фонда.

Результаты реализации программ Фонда по обусловленному размещению средств по состоянию на 01.12.2014 г.

№	Программа	Кол-во заемщиков	Сумма, млн. тенге	Средняя сумма кредита, млн.тенге	Средний срок кредита, мес.	Средне-взвешенная ставка	Эффективная ставка	Создано рабочих мест, чел.
1	Стаб. программа (1 транш)	2 412	92 862	39	34	15,7%	17,3%	3 121
2	Стаб. программа (2 транш)	3 235	199 403	62	40	12,2%	14,0%	5 306
3	Стаб. программа (3 транш)	3 152	268 334	85	39	11,2%	12,1%	5 494
4	Даму-Өндіріс	191	87 677	459	35	8,0%	8,4%	7 872
5	Финансирование лизинговых сделок СМСП в обрабатывающей промышленности	54	2 198	41	50	8,0%	8,0%	1 408
6	Финансирование лизинговых сделок СМСП (за счет собственных средств)	227	6 208	27	40	13,0%	14,7%	1 601
7	Финансирование СМСП за счет средств Азиатского Банка Развития	945	54 109	57	20	12,5%	13,9	2 134
8	Микрокредитование женского предпринимательства	1 250	10 369	8	37	12,1%	13,5%	994
9	Даму-Регионы	1 285	68 959	54	43	12,5%	13,7%	3 032
10	Даму-Регионы 2	90	12 607	140	56	9,7%	10,6%	1 710
11	Даму-Регионы 3	397	29 952	75	51	13,5%	14,8%	6 027
12	Финансирование СМСП в г.Жанаозен	23	237	10	42	11,8%	10,2%	46
13	Финансирование СЧП в г.Жанаозен	48	1 700	35	45	10,0%	10,6%	227

14	Программа регионального финансирования проектов МСП (в Акмолинской, Алматинской и Южно-Казахстанской обл.)	30	3 238	108	42	8,3%	8,8%	989
15	Финансирование СМСП в малых городах	42	325	8	40	13,9%	15,7%	34
16	Финансирование МКО	8	1 743	218	37	12,5%	13,9%	0
17	Программа рефинансирования (Даму-Колдау-II)	1	258	258	40	12,5%	13,4%	0
18	Программа финансирования сферы услуг	4	215	54	27	8,1%	12,2%	48
19	Программа поддержки МСБ в обрабатывающей промышленности за счет средств Национального фонда РК	448	101 717	227	87	6,0%	6,3%	4 518
ИТОГО		13 842	942 111	68	43	11,2%	91,4%	44 561

Источник: Веб портал АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» <http://damu.kz>

Субсидирование ставки вознаграждения и гарантирование кредитов осуществляются в рамках государственной программы «Дорожная карта бизнеса 2020» (далее – «ДКБ 2020»). Фонд сотрудничает с 28 БВУ и 11 лизинговыми компаниями. В рамках «ДКБ 2020» по состоянию на 31.12.2014 г. подписано 4 850 договоров субсидирования ставки вознаграждения по кредитам на сумму более 1 122,2 млрд. тенге, а также 705 договоров гарантирования по кредитам на сумму 38,4 млрд. тенге, по которым сумма гарантии составила 16,9 млрд. тенге. Инструменты в рамках «ДКБ 2020» также пользуются спросом среди предпринимателей, при этом воспользоваться ими могут только предприниматели приоритетных секторов экономики в соответствии с постановлением Правительства РК №301 от 13.04.2010 г.

Оценка спроса МСБ на кредитные ресурсы

Потребность в кредитных ресурсах для сектора МСБ с учетом прогнозов развития экономики Казахстана

Согласно прогнозу социально-экономического развития на 2015-2019 годы¹, подготовленному Министерством национальной экономики РК от 27 августа 2014 г., ежегодный реальный рост ВВП страны ускоривается на уровне около 5-6,8%. Для обеспечения соответствующего роста экономики по прогнозным данным Министерства к 2019 г. портфель кредитов БВУ экономике должен составить 21 915 млрд. тенге, т.е. вырасти почти в 2 раза по сравнению с показателем 2013 г.

Соответственно, необходимо обеспечение роста портфеля кредитов МСБ. При сохранении доли кредитов МСБ на уровне 21%, который установился в 2013 г., в 2019 г. размер портфеля по кредитам МСБ должен составить 4 602 млрд. тенге. Таким образом, сумма увеличения портфеля за 5 лет должна составить 1 984 млрд. тенге. Эта сумма будет являться базовой потребностью сектора МСБ в кредитовании, при сохранении сложившегося вклада МСБ в экономику страны.

Вместе с этим, учитывая задачи по развитию МСБ, которые поставил Глава Государства Н.А. Назарбаев, включая увеличение доли МСБ в экономике страны к 2030 году, по крайней мере, вдвое², в течение следующих лет сектор предпринимательства должен развиваться темпами, опережающими заданный рост экономики. Для обеспечения ускоренного роста необходимы адекватные объемы финансирования предпринимателей, т.е. доля кредитов МСБ должна увеличиваться в общем объеме кредитов экономике.

Для доведения доли кредитов МСБ как минимум до уровня 30% в общем портфеле кредитов БВУ в 2019 г. размер портфеля по кредитам МСБ в денежном выражении должен составить 6 575 млрд. тенге. В этом случае сумма увеличения портфеля за 6 лет должна составить 4 233 млрд. тенге. Эта сумма будет определять потребность сектора МСБ в кредитовании при оптимистическом сценарии развития сектора МСБ. Разница между размерами портфеля по кредитам МСБ по базовому сценарию и по оптимистическому сценарию,

¹ <http://www.minplan.gov.kz/economyabout/247/52469/>

² Послание Президента РК - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050» - Новый политический курс состоявшегося государства»

сумма которой к 2019 г. оценивается на уровне 1 973 млрд. тенге, будет определять размер дополнительного фондирования БВУ со стороны государства и институтов развития для обеспечения роста МСБ.

Прогнозные значения портфеля по кредитам МСБ на 2014-2018 гг.

	2013	2014О	2015П	2016П	2017П	2018П	2019П
Портфель кредитов экономики, млрд. тенге	11 292	12 466	13 641	15 264	17 294	19 397	21 915
Прогнозное значение кредитов МСБ в общем объеме кредитов экономике при сохранении доли 21%	2 342	2 618	2 865	3 205	3 632	4 073	4 602
Прогнозное значение кредитов МСБ в общем объеме кредитов экономике при постепенном доведении доли до 30%	2 342	2 743	3 274	3 969	4 842	5 819	6 575

Потребность в кредитных ресурсах для сектора МСБ с учетом их потребности в обновлении основных фондов

По данным 2013 г.³, степень износа основных средств на малых предприятиях составляла 19,6%, на средних предприятиях 33,7%. В стоимостном выражении сумма износа на предприятиях МСБ составляет более 8,2 трлн. тенге. Непосредственно ежегодная стоимость ликвидации и списания основных средств малых и средних предприятий по данным за 2013 составляет 184 869 млн. тенге. Таким образом, прямая потребность в приобретении новых основных средств в МСБ оценивается на уровне более 185 млрд. тенге в год. При этом, учитывая расширение сектора МСБ с каждым годом, эта сумма будет увеличиваться. Учитывая, что сумма транша в рамках проекта составляет 42 180 млн. тенге, при этом часть этих средств будет направлена на финансирование оборотных средств МСБ, можно утверждать, что на рынке будет складываться достаточный уровень спроса на кредиты в рамках проекта.

Потребность в кредитных ресурсах для сектора МСБ на основе данных БВУ

Фондом в процессе изучения возможности реализации проекта, в том числе в процессе анализа готовности БВУ участвовать в программе и финансировать МСБ на выставленных Фондом и АБР условиях, была собрана информация с БВУ, осуществляющих финансирование МСБ. На основе собранной информации совокупный размер средств, который БВУ готовы освоить с учетом имеющихся организационно-технических возможностей, а также имеющегося спроса со стороны МСБ, составил 87,8 млрд. тенге. Информация была собрана по 8 БВУ. Учитывая, что БВУ работают непосредственно с субъектами МСБ, и имеют возможность со значительной точностью определять потребность в кредитовании на рынке, а также тот факт, что общая сумма указанной ими потребности превышает сумму транша в рамках проекта в 2 раза, можно утверждать, что на рынке будет достаточный спрос на привлекаемые средства АБР.

Кредитование отраслей экономики и регионов

За 2013 год в совокупном портфеле кредитов БВУ МСБ преобладают кредиты в сфере торговли и услуг, на которые направляется более 60% средств БВУ. Кроме этого, в региональном разрезе более 60% кредитов направляется на проекты в гг. Астана и Алматы.

Программы обусловленного размещения Фонда в целом направлены на сокращение региональной и отраслевой диспропорции распределения кредитов, для обеспечения сбалансированного развития МСБ. Так, по программам Фонда доля финансирования промышленности составляет более 21%, а на проекты в областях Казахстана направляется более 74% кредитов.

Анализ существующей социально-экономической ситуации в секторе МСБ Казахстана и перспективы его развития без учета проекта

Несмотря на влияние социально-экономического кризиса в Казахстане в 2008-2009 гг. в Казахстане сохра-

³ Статистический сборник «Основные фонды Казахстана» <http://stat.gov.kz/getimg?id=WC16200013948>

нился рост ВВП. По итогам 2013 года ВВП Казахстана составил 35 275 млрд. тенге и по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года вырос на 6%. Однако, за первое полугодие 2014 года рост реального ВВП снизился: по сравнению с аналогичным периодом 2013 г. вырос на 3,9%. Снижение роста связано со снижением производства в нефтяной отрасли, уменьшением внешнего спроса со стороны Китая и России на металлы и металлургическую продукцию Казахстана и ослаблением внутреннего спроса после девальвации тенге в феврале 2014 года. По прогнозам Правительства РК в 2015-2019 гг. ожидается рост экономики страны на уровне 5,0 - 6,8%.⁴

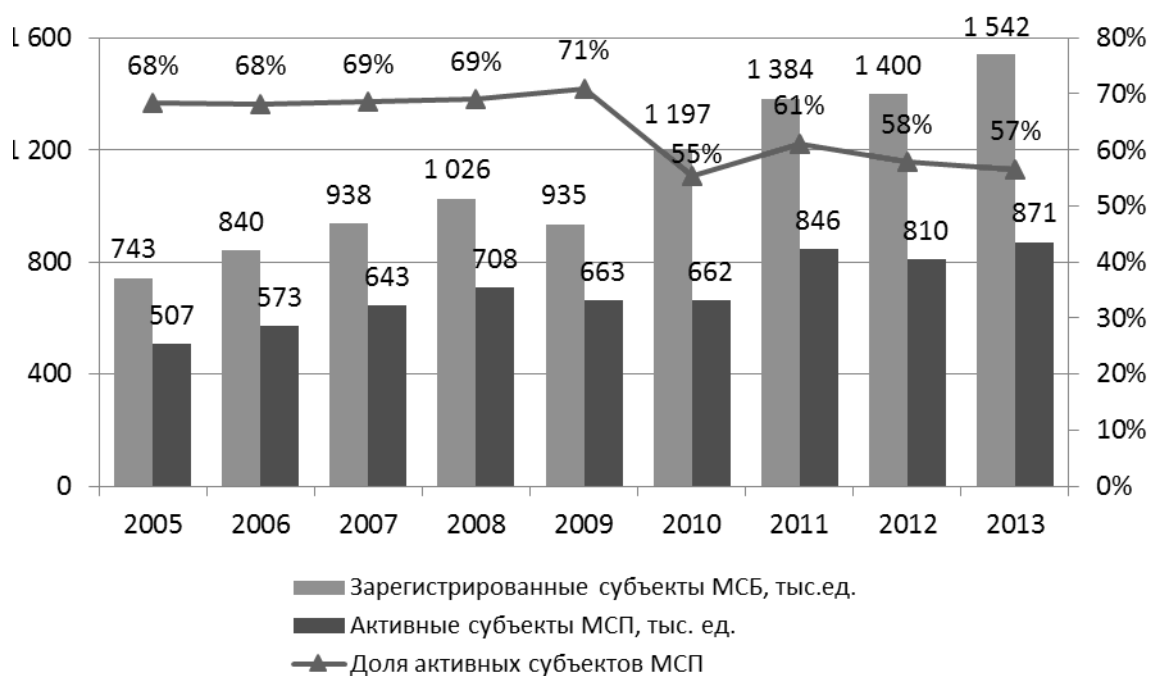
По оценкам экспертов Всемирного Банка экономический рост Казахстана продолжится и в ближайшие годы, но с замедленным темпом. Ожидается, что он составит около 4,1% в 2014 году и постепенно увеличится до 5,5% к 2017 году, главным образом, за счет роста нефтяного производства.

Уровень безработицы в стране снижается на фоне общего повышения доходов населения. В период с 2009 по 2013 годы количество безработных в стране сократилось на 84 тыс. человек, номинальные денежные доходы населения увеличились на 22 тыс. тенге на душу.

В количественных показателях сектора МСБ в последние годы наблюдаются положительные тенденции. За последние восемь лет количество зарегистрированных субъектов МСБ в Республике Казахстан увеличилось практически вдвое и по итогам 2013 года достигло 1,54 млн. единиц. В результате этого доля субъектов МСБ в общем количестве зарегистрированных хозяйствующих субъектов повысилась с 92% до 95%, и сохраняется на этом уровне в течение последних трех лет.

Количество активных субъектов МСБ за 7 лет увеличилось на 228 тыс. ед. При этом на фоне опережающего роста зарегистрированных субъектов МСБ, а также в результате влияния кризиса доля активных субъектов МСБ в их числе, начиная с 2010 г., снизилась. Сохраняя положительную тенденцию до конца 2009 г. и достигнув уровня 71%, по итогам 2013 года доля активных субъектов МСБ составила 57%.

Динамика количества активных субъектов МСБ и их доли в общем количестве зарегистрированных субъектов⁵



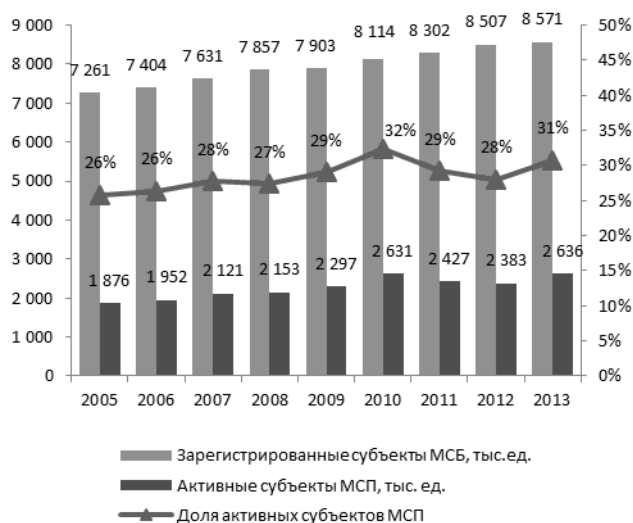
Численность населения, занятого в МСБ, за последние 8 лет увеличилась на 760 тыс. чел. А выпуск продукции МСБ за этот же период вырос на 7 476 млрд. тенге⁶. При этом доля занятых в МСБ, достигнув 32% в 2010 г., в период 2011-2012 гг. снизилась до 29% и 28% соответственно.

⁴ Министерство экономики и бюджетного планирования РК «Прогноз социально-экономического развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы» от 27 августа 2014 года, протокол №37 <http://www.minplan.gov.kz/economy/about/9463/58538/>

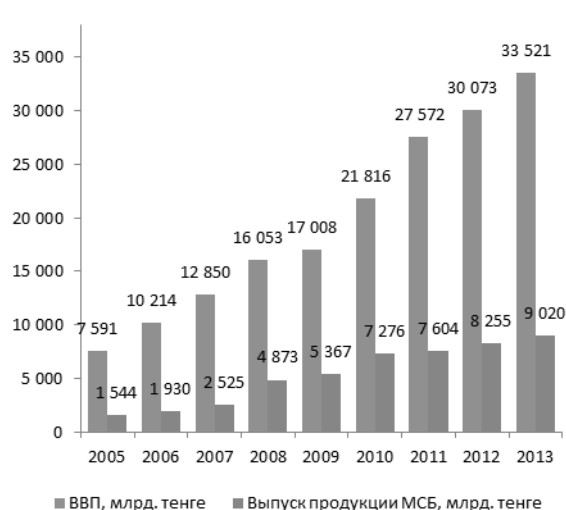
⁵ Статистический сборник «Малое и среднее предпринимательство в республике Казахстан» за 2012 г. <http://www.stat.gov.kz/getImg?id=ESTAT060888>

⁶ Статистический сборник «Малое и среднее предпринимательство в республике Казахстан» за 2012 г. <http://www.stat.gov.kz/getImg?id=ESTAT060888>

Численность занятого населения в МСБ

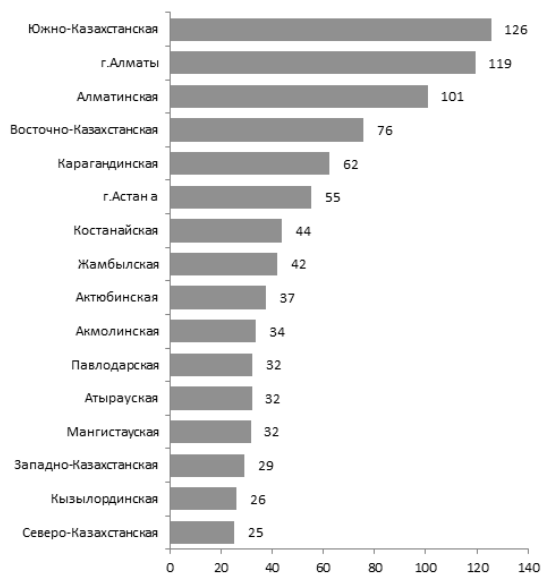


Выпуск продукции субъектами МСБ



Распределение субъектов МСБ по регионам Казахстана и отраслям экономики не равномерно. Диспропорция регионального распределения объясняется, в первую очередь, неравномерностью распределения населения по регионам. Наибольшее число активных субъектов МСБ функционирует в Южно-Казахстанской и Алматинской областях, а также в г. Алматы. В отраслевой структуре МСБ преобладают торговля, сельское хозяйство и услуги.

Количество активных субъектов МСБ за 2013 г., в тыс. ед. В разрезе регионов



Количество активных субъектов МСБ за 2013 г., в тыс. ед. В разрезе отраслей экономики



Сравнительный анализ показателей развития МСБ Казахстана с развитыми странами демонстрирует заметное отставание по таким показателям как вклад сектора МСБ в ВВП страны и занятость населения. Доля МСБ в ВВП в развитых странах составляет от 46% (Канада) до 54% (Япония), в Казахстане же этот показатель почти в 3 раза ниже. По доле населения, занятого в секторе МСБ, в общей занятости по стране Казахстан также уступает развитым странам: если в Казахстане этот показатель составляет 29%, то в развитых странах он достигает уровня от 51% (США, Канада) до 70% (Япония).

Таким образом, в целом макроэкономический прогноз является благоприятным для роста предпринимательской активности населения. Вместе с этим остается нерешенным ряд основных проблем и ограничений в развитии сектора МСБ, в том числе:

1. Административные барьеры (контрольно-надзорная и разрешительная система),

2. Слабое развитие и фрагментарность инфраструктуры поддержки МСБ (отсутствие комплексной поддержки),

3. Низкая конкурентоспособность продукции МСБ (высокий уровень износа и низкая обновляемость основных средств),

4. Отсутствие доступа к финансовым ресурсам (недостаточный охват услугами финансовых институтов) и недостаток финансирования для МСБ в результате влияния кризиса на банковский сектор Казахстана.

Так, согласно проводимому Фондом социологическому опросу на веб портале, одной из ключевых проблем респондентами указывается поиск финансовых средств.

Данные социологического опроса предпринимателей по выявлению основных факторов, препятствующих успешному развитию бизнеса ⁷



Таким образом, анализ существующей социально-экономической ситуации в секторе МСБ показывает следующие особенности развития сектора МСБ:

- Количество зарегистрированных субъектов МСБ растет, но появление новых компаний на рынке не способствует увеличению вклада сектора в общий экономический рост страны. Значительная часть компаний не выходит на стадию стабильного функционирования, в результате чего доля активных субъектов МСБ составляет не более 60% в числе зарегистрированных.
- В региональной и отраслевой структуре МСБ наблюдаются диспропорции.
- По показателям развития МСБ Казахстана отстает от развитых стран мира, что одновременно свидетельствует о наличии большого потенциала для развития данного сектора.
- Представители сектора МСБ испытывают недостаток финансирования, в том числе в результате заметно сократившегося кредитования в результате кризиса.

В случае не реализации проекта наравне с другими мерами государственной поддержки МСБ в Казахстане с высокой вероятностью продолжатся негативные тенденции в развитии сектора, отставание от роста в других секторах экономики страны, а также отставание от развития секторов МСБ в других странах мира. На основании вышеизложенного, необходимость дальнейшей поддержки сектора МСБ со стороны государства, в том числе финансовой поддержки, сохраняется.

⁷ Веб портал АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» <http://damu.kz>

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА - БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

Вследствие разработки и внедрения организациями формализованных подходов к стратегическому менеджменту в эти процессы начали интегрировать управление персоналом, что проявилось в введении формализованных систем / программ мониторинга эффективности, которые обычно называют оценкой деятельности или обзором эффективности работы сотрудника.

По мнению руководителей высшего звена компаний, вошедших в список лучших работодателей по версии Sunday Times (Великобритания), управление эффективностью деятельности сотрудников является одной из двух самых важных задач, стоящих перед подразделениями по работе с персоналом [1]. Работа по повышению эффективности деятельности сотрудников имеет важное значение как для сотрудников, так и для организации в целом. Оценка персонала, являющаяся заключительным этапом процесса управления эффективностью работы сотрудников, считается тем самым инструментом, который позволяет организациям достигать поставленных целей, благодаря своим трем основными целям:

- Административная – на основе результатов оценки деятельности принимается решение о повышении или понижении должности сотрудника, переводе на другую работу или увольнении;
- Информационная – информация о деятельности (работе) позволяет сотруднику узнать, в каком направлении необходимо развиваться и улучшать работу; у руководства имеется информация для принятия правильных решений;
- Мотивационная - оценка является важнейшим средством мотивации сотрудников. Согласно исследованию CIPD [2], одной из главных задач оценки персонала, наряду с постановкой цели и определения потребности в обучении, является предоставление информации для целей вознаграждения.

Однако действительно ли оценка позволяет сотрудникам определить направление для дальнейшего развития и способствует раскрытию их потенциала, как утверждает в классическом подходе к управлению эффективностью сотрудников? Насколько понятен процесс оценки для его участников? Как дело обстоит в реальности? Почему процесс оценки не особенно популярен среди сотрудников и по ощущениям зачастую сравнивается с визитом к стоматологу? А менеджеры-кураторы относят проведение оценки к наименее привлекательным и наименее предпочитаемым видам менеджерской работы.

В настоящее время достаточно часто встречаются высказывания по поводу того, что пора отказаться от практики использования процесса оценки эффективности персонала. Рон Бэйкер (Ron Baker), основатель VeraSage Institute (США), в прошлом консультант, в своем посте в LinkedIn пишет о пагубном и разрушительном эффекте оценки работы персонала и даже приводит около 20 примеров из негативного влияния оценки персонала [3]. Существует мнение о том, что многие организации используют процесс оценки персонала для контроля сотрудников, а не для их развития. Мнения против проведения оценки персонала опираются на субъективность оценки, зачастую её политизированность, выявление только слабых сторон и ориентированность на уже прошедший период.

Тем не менее, оценка (эффективности) персонала является неизбежной составляющей жизненного цикла организаций в настоящее время, и, как показывает исследование, проведенное в США, более 90% организаций в США, вне зависимости от размера организации, отрасли, в которой она осуществляет деятельность, рыночных позиций, используют формализованный процесс оценки эффективности персонала [4]. Более того, в исследовании самых эффективных организаций использование качественной системы оценки персонала было названо одним из 10 факторов, создающих конкурентное преимущество компаний [5]. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

Эффективность процесса оценки персонала зависит от правильного подбора методов и критериев оценки, осведомленности и вовлеченности персонала в процесс оценки, подготовленности менеджеров-кураторов к проведению оценки. Опрос, проведенный среди представителей высшего и среднего звена службы по работе с персоналом, позволил выявить три наиболее важных компонента, необходимых для создания и работы эффективной системы оценки персонала:

1. разработка эффективной системы
2. практика эффективного управления
3. поддержка эффективной системы оценки персонала [5].

Под разработкой эффективной системы понимается определение руководством компании целей организации в целом и целей системы оценки в частности; четкое информирование всех сотрудников о данных целях, а также активное вовлечение сотрудников в обсуждение методов и критериев оценки; разъяснение сотрудникам и менеджерам-кураторам их роли в процессе оценки, а также разработка корректных оценочных форм с вовлечением сотрудников.

Практикой эффективного управления предусматривается разработка стандартных процедур для про-

ведения оценки, включающих участие менеджера куратора в обсуждении и постановке целей сотрудника, информировании сотрудника о результатах и показателях, которые будут иметь важное значение при оценке; регулярные встречи/коммуникации между менеджером-куратором и сотрудником для обсуждения эффективности сотрудника в течение всего оцениваемого периода, что позволяет сотруднику своевременно принимать необходимые меры для улучшения работы, а менеджеру-куратору - демонстрировать заинтересованность организации в развитии сотрудника; мотивация менеджеров-кураторов учиться, как правильно оценивать персонал, соблюдать все процедуры процесса оценки и качественно проводить оценку персонала, что является возможным только лишь в том случае, если кураторы этих менеджеров тоже качественно их оценивают, а также учитывают качественное проведение оценки персонала как один из компонентов оценки менеджеров.

Поддержка эффективной системы оценки персонала означает, что топ-менеджмент компаний, в первую очередь, должен следовать установленным процедурам оценки персонала при оценке менеджеров, а также регулярно коммуницировать с менеджерами и сотрудниками по этому вопросу. Важность эффективной оценки подкрепляется разработкой системы показателей и стандартов для развития сотрудников, их удержания. Кроме того, показателем эффективности системы является связь между оценкой и поощрением сотрудника, а также другими административными решениями. Периодически система должна пересматриваться на соответствие целям организации.

Обобщая вышесказанное, если компания принимает решение о внедрении системы оценки персонала, необходимо делать это правильно и следовать всем процедурам этого процесса, не игнорируя и не воспринимая их в качестве формальности. Иначе процесс оценки персонала может иметь обратный эффект – демотивированные сотрудники и менеджеры, высокая текучесть кадров, низкие показатели деятельности и, соответственно, репутация и доходы компании.

В современных условиях к процессу оценки следует относиться как к «стратегическому планированию» работы подразделения, состоящего из одного человека [6]. Отношение сотрудников к системе оценки персонала очень сильно влияет на её эффективность. Если сотрудники не удовлетворены системой оценки и считают её неадекватной и несправедливой, система не будет работать. Поэтому очень важно объективное, беспристрастное мнение. Менеджеры-кураторы могут обучиться этому на специальных тренингах. Наличие стандартов критериев оценки позволяет менеджерам-кураторам объективно оценивать сотрудника. Регулярные коммуникации также повышают эффективность системы оценки персонала.

В заключение стоит отметить, что с развитием технологий компании активно переходят от заполнения бумажных форм к электронным системам. Это, с одной стороны, повышает эффективность процесса, но и несет в себе некоторые угрозы, связанные с нарушением конфиденциальности информации, что может повлечь за собой вопросы доверия, этики и правовых норм. Словом, способность обеспечить конфиденциальность информации систем, содержащих данные по оценке персонала, также приобретает все более важное значение.

Источники:

1. Aguinis, A. Performance management. 3rd International ed. London: Pearson. 2013.
2. CIPD (2009), "Performance management in action: current trends and practice", Hot Topics Report No. 5040, Chartered Institute of Personnel and Development, London, November.
3. Ron Baker <http://www.linkedin.com/pulse/20130217190110-38251380-appraising-the-performance-of-performance-appraisals?trk=mp-reader-card>
4. Clinton O. Longenecker Laurence S. Fink Sheri Caldwell, (2014), «Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One», Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 6 pp. 321 – 326
5. Clinton O. Longenecker Laurence S. Fink (1999), "Creating effective performance appraisal", Industrial Management, September-October 1999 pp.18-23
6. Clinton O. Longenecker Laurence S. Fink Sheri Caldwell, (2014), «Current US trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part II», Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 7 pp. 393 – 399.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КАЗАХСТАНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Конкурентоспособность предприятия любой отрасли базируется на существовании у этого предприятия ряда конкурентных преимуществ. М. Портер считает, что конкурентное преимущество появляется как результат способности компании производить для клиентов ценность, превышающую расходы на производство этой ценности [1, с. 3]. Ценность заключается в готовности потребителей платить производителю. Превосходной ценностью называют результат предложения потребителю таких же, как и у конкурента, выгод по более низким ценам или предложения по ценам выше, чем у конкурента, но уникальным по своим характеристикам.

Ж.Ж. Ламбен классифицирует конкурентные преимущества компании на два вида: внешние и внутренние [2, с. 277]. Внешним конкурентным преимуществом он называет преимущества, основанные на отличительных характеристиках продукции (услуг). При наличии таких конкурентных преимуществ компания выбирает стратегию дифференциации, опирающуюся на маркетинговые инновации компании, превосходство компании в удовлетворении ожиданий потребителей. Внутренними конкурентными преимуществами называют преимущества, основанные на превосходстве компании в части расходов на производство продукции (услуги), на управление компанией или продукцией. Внутренние конкурентные преимущества позволяют сформировать более низкую сумму себестоимости производства продукции (услуг).

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд считают, что компания, для повышения конкурентоспособности должна придерживаться стратегии, которая направлена на предоставление того, что потребитель воспринимает как наивысшую ценность: хорошую продукцию по более низкой цене или наилучшую продукцию по большей цене [3, с. 44].

Использование основных конкурентных стратегий (дифференциация и доминирование по издержкам) консалтинговыми компаниями имеет свои особенности. Особенности обусловлены тем, что возможности консалтинговых компаний стать лидерами отрасли в области расходов - ограничены. Это обусловлено тем, что предоставление консалтинговых услуг базируется на привлечении высокооплачиваемых специалистов (коуч, тренинг и пр.). Помимо этого консалтинговые услуги отличаются высоким уровнем контакта с клиентами, то есть от степени участия потребителя зависит конечная производительность и качество консалтинговой услуги. Так, например, потребители могут пройти тренинговую программу, но в будущем не использовать полученные навыки. По этой причине, мы считаем, что для консалтинговых компаний наиболее целесообразным будет использование стратегии дифференциации, которая предполагает, что консалтинговая компания и ее продукт обладает уникальными особенностями, которые представляют ценность для клиентов.

В научной литературе мы нашли большое количество трудов, авторы которых описывают основные источники формирования конкурентных преимуществ компании. Но при этом теме механизмов, которые обеспечивают достижение и сохранение устойчивости конкурентных позиций компании, уделено очень мало внимания.

Большинство казахстанских консалтинговых компаний работает без определенной стратегии конкурентного преимущества. При неразвитости казахстанского рынка консалтинговых услуг, доверия к консалтинговым компаниям, самой культуры получения консалтинговых услуг казахстанские компании часто смешивают две стратегии и допускают ряд ошибок.

Необходимо понимать, что казахстанский потребитель ориентирован на получение конкретного, осязаемого, гарантированного результата, а особенности предоставления консалтингового продукта не дает гарантии получения этого результата. Часто в стремлении привлечь как можно большее количество потребителей менеджеры консалтинговых компаний «забывают» упомянуть об этой особенности продукта. В качестве «хоть какой-то» гарантии получения результата консалтинговые компании привлекают известных не в Казахстане зарубежных тренеров (коучей), консультантов. Стратегия повышения внешних конкурентных преимуществ в условиях неразвитости консалтингового рынка приводит к следующим последствиям:

- потребители, оплатив высокую цену за продукт, имеют большие ожидания ценности. Не получая ожидаемый уровень ценности, потребители отказываются от дальнейшего сотрудничества с консалтинговой компанией и становятся источником имиджевых потерь для компании;
- потенциальные потребители отказываются от услуг консалтинговой компании, так как не понимают ценности продукта и делают выбор в пользу более низких по цене услуг.

Таких последствий можно избежать, если придерживаться базовых правил формирования и реализации конкурентной стратегии. Так, для достижения конкурентных преимуществ консалтинговым компаниям необходимо регулярно проводить оценку потребительских предпочтений, анализировать спрос на рынке консалтинговых услуг, оценивать популярность казахстанских специалистов в той или иной отрасли. Стратегический

анализ является неотъемлемой частью достижения конкурентных преимуществ в любой отрасли, в том числе на рынке консалтинговых услуг.

Ряд зарубежных ученых доказали, что позитивное восприятие качества консалтинговых услуг оказывает положительное влияние на поведение потребителей после получения услуги. Так, например, А. Парасураман, В. Зейтамл и Л. Берри выявили большую зависимость между пониманием особенностей, ценности предоставляемых консалтинговых услуг и желанием потребителей сотрудничать с компанией, давать хорошие рекомендации о консалтинговой фирме [4, с. 199]. Также они получили доказательства о существовании взаимосвязи между восприятием ценности и 4-мя направлениями поведенческого поведения: лояльность, склонность к переключению, желанием заплатить большую сумму и положительными рекомендациями.

Число исследований, которые посвящены взаимосвязи воспринимаемой ценности (качества) и количества привлеченных новых потребителей - невелико. При исследовании этого направления, мы нашли работы, которые основаны на базе данных PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Эти исследования демонстрировали взаимосвязь между маркетинговыми переменными, качеством предоставляемых консалтинговых услуг и прибылью консалтинговых фирм. Согласно этим исследованиям, консалтинговые компании, которые предлагают услуги превосходного качества, в которых потребители понимают ценность и особенности продукта, достигают значительных темпов развития, увеличивают свою долю на рынке.

Менеджеры консалтинговых компаний понимают концептуальную связь между полезностью услуги и долей компании на рынке, связывая это с тем, что удовлетворенные клиенты «распространяют позитивные устные коммуникации (word-of-mouth), благодаря которым привлекаются новые потребители» [5]. Но нет понимания того, что зачастую эффект роста присутствия на рынке консалтинговых услуг, эффект от высокой результативности (полезности, качества) продукции проявляется в долгосрочном периоде.

Таким образом, конкурентоспособность казахстанских консалтинговых компаний может основываться лишь на возможности устанавливать взаимовыгодные, доверительные и долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Эта способность консалтинговых компаний будет наиболее продуктивным конкурентным преимуществом, которое позволит консалтинговой компании достичь устойчивого рыночного лидерства. Это превосходство легко выражается в числовых экономических показателях.

К детерминирующим факторам, которые определяют способность консалтинговой компании формировать и развивать долгосрочные взаимоотношения с клиентами, следует относить: объективное восприятие результативности консалтингового продукта, возможность диверсифицировать консалтинговые услуги (рисунок 1).



Рисунок 1 - Детерминирующие факторы, влияющие на долгосрочные взаимоотношения с потребителем консалтинговых услуг

Обеспечение технической полезности (качества) в консалтинговом бизнесе связано с предоставлением уникальных умений, которые позволяют предлагать потребителю услуги в конкретной, узкой области. Функциональная полезность определяется эффективными методами взаимодействия с потребителем, которые обеспечивают высокий уровень интеграции работы тренера (консультанта) и потребителя.

Таким образом, при формировании стратегических конкурентных преимуществ, консалтинговые компании должны сосредотачиваться на формировании и развитии уникальных знаний и навыков, которые позволяют предлагать потребителю высокое техническое качество консалтинговой услуги со ссылкой на особенности консалтинговых продуктов. С другой стороны, консалтинговые компании должны повышать качество процессов взаимодействия с потребителями, обеспечивая уникальное функциональное качество консалтинговых услуг. От уровня интеллектуального потенциала консалтинговой компании, а также привлекаемых специалистов зависят возможности диверсифицировать линейку консалтинговых услуг.

Источники:

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. - 2011. - 383 p.
2. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. М.: Экономикс, 2013. - 432 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Parasuraman A., Zeithaml V. Service Quality. Marketing science institute. Cambridge, Massachusetts, 2014. - 773 p.
5. Rust R.T., Zahorik A.J. Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, Vol. 59, April, 2011, pp. 58-70.

РЕСУРСЫ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕПРИЯТИЯ

Конкурентоспособность организации имеет в настоящее время большое значение в связи с появлением рыночных отношений. На любом предприятии конкуренция и конкурентоспособность определяет возможности и изменения, происходящие в организации, могут адаптироваться к нынешним рыночным отношениям. Для обеспечения конкурентоспособности можно выделить основные три стадии.

На первой стадии конкуренция и ее успех будут зависеть от того, какими были первоначальные, то есть исходные ресурсы, основные показатели деятельности организации.

На второй основное значение будет придаваться тому, как в последующем развивается и совершенствуется организация, в основном ее производственные процессы и как этому будут способствовать имеющиеся возможности. Это может быть сама материально-техническая база, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, наличие современных информационных технологий. Кроме того, на второй стадии важны не только те возможности, которые организация имела и совершенствует, а также и то новое, что приводит к появлению преимуществ и повышению конкурентоспособности.

На третьей стадии, или по-другому можно назвать эту стадию инновационной, основное внимание уделяется не каким-либо отдельным условиям и факторам и их усовершенствованию, а полностью технологиям и их постоянному обновлению. При введении инновационных технологий конкурентоспособность будет связана с вложениями на разработки и исследования, то есть с конкурентными преимуществами в самой технологии.

Конкуренция всегда имеет значимость, мы работаем не изолировано, а среди конкурентов. Одним из направлений, на которое наше предприятие обязательно должно обратить внимание, это конкуренция медицинских и других услуг. Она может возникнуть, когда данные услуги:

- 1) удовлетворяют одну ту же потребность, но по-разному;
- 2) удовлетворяют потребности, определяя их характеристики и особенности;
- 3) удовлетворяют одну и ту же потребность, но имеют незначительные различия.

Уровень конкурентоспособности услуги при этом будет зависеть от эффективности полученной услуги и затрат на приобретение и использование данной услуги. Кроме того, при оценке уровня конкурентоспособности услуги можно использовать такие показатели, как технические, экономические, определяющие стоимость и цену потребления услуги, социально-организационные, которые учитывают социальную структуру потребителей и другие особенности при производстве, сбыте и потреблении услуги. Мы при предоставлении услуги должны учитывать, что конкуренция может быть как ценовой, так и по качеству. При оценке качества медицинских услуг учитывается так называемая «триада Донабедиана»: 1) структура, 2) процесс, 3) результат (исход).

Также важно придавать значение тому, что мы проводим и анализируем свои сильные и слабые стороны, чтобы оценить свои возможности, и риски то есть выявить резервы, с помощью которых мы сможем повысить возможности для конкурентной борьбы с другими предприятиями.

Определяем риски, которые могут возникнуть в ходе нашей деятельности. При проведении данного анализа, мониторинга можно определить свои основные и вспомогательные индикаторы, по которым мы можем судить о своих возможностях и рисках, возникающих в процессе деятельности нашей организации.

Для улучшения своих услуг, чтобы они были конкурентоспособны, мы ставим свои цели и должны их достигать, чтобы улучшить свои позиции среди конкурентов, чтобы могли оценить и сам существующий рынок, изучить его потребителей, также, чтобы естественно, стараться удовлетворить потребности, в связи с чем, улучшить и повысить конкурентоспособность, определить конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество можно определить как что-то особое, что мы можем предложить своим потребителям в отличие от своих конкурентов и делаем лучше их. Наличие конкурентных преимуществ будет способствовать нашему преимуществу в целом и наличию «своего места» на рынке.

В настоящее время, когда стремительно развиваются рыночные отношения, в том числе в сфере оказания медицинских услуг, способность организации удерживать пациентов, обеспечить качество оказания медицинской помощи, улучшить методы обследования, ассортимент в использовании совершенных, высокотехнологичных методов диагностики и лечения, а также наличие квалифицированного персонала - это то, что имеет огромную значимость в организации. Для того, чтобы эффективно управлять стратегией, сейчас появилась возможность использования системы сбалансированных показателей (ССП). Сейчас очень важно для организации быть ориентированной на пациента, и СПП поможет совершенствованию, развитию и обучению персонала в медицинских организациях. Организационная система сбалансированных показателей включает в себя целевые показатели результативности и действия, которые направлены на совершенствованию

оказываемых услуг и достижение конкурентных преимуществ. В то же время, организации надо определить миссию и видение, а также связанные с ними ключевые факторы успеха и базовые ценности.

Миссия отражает уникальность организации и обосновывает, зачем мы существуем. Необходимо, чтобы миссия создавала единство в действиях сотрудников, их взглядах и оказывала положительное влияние на атмосферу внутри организации и в целом на взаимодействие как среди персонала, так и в отношениях между персоналом и пациентами.

Миссия должна:

- отражать основную цель организации, ее основное предназначение,
- объяснять причины существования организации.

Для сотрудников важно знать, почему они работают здесь.

Видение – это взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации. Оно показывает, чего можно достичь и быть конкурентоспособной, позволяет понять, в каких сферах мы можем превосходить другие организации, развивать и совершенствовать те направления, по которым пациенты пользуются именно нашими услугами. При формировании видения надо стараться обращать внимание на следующие моменты:

- видение организации – долгосрочная цель, которая указывает на необходимость перемен,
- определение ключевых факторов успеха способствует реализации видения,
- в чем и как организация будет отличаться от других таких же организаций, чтобы пациенты выбрали именно услуги нашей организации,
- разработка этических принципов.

Ключевые факторы способствуют совершенствованию организации и усиливают собственную конкурентоспособность. Кроме того, необходимо выделить элементы или перспективные направления, которые очень значимы при достижении организацией успеха, это:

1. Финансовые результаты – оценка текущей деятельности, увеличение собственного капитала, денежного потока, прибыли.

2. Маркетинговая деятельность – определение ключевых сегментов рынка, на которых организация должна направить продвижения и реализацию услуг. При этом важно принимать во внимание удовлетворенность пациентов, удерживать их, приобретать новых клиентов.

3. Внутренние производственные (бизнес) процессы – дальнейшее усовершенствование основных, обеспечивающих процессов на пути достижения цели, также направленных на удовлетворенность пациентов, клиентов и в то же время для достижения и намеченных финансовых результатов.

4. Обучение и рост ресурсов - определяют и обеспечивают рост и развитие предприятия, можно определить основными факторами человеческие ресурсы, системы и организационные процедуры. Чтобы обеспечить долгосрочное присутствие на рынке, мы должны уделять большое внимание повышению квалификации сотрудников, а также внедрению информационных технологий, улучшать производственные процедуры.

Таким образом, основные факторы, которые характеризуют и определяют конкурентоспособность организации, это:

- 1) наличие высокого уровня управления;
- 2) наличие высококвалифицированного персонала;
- 3) наличие эффективной стратегии маркетинга;
- 4) доступность и качество услуг;
- 5) уровень производства, способствующий удовлетворению потребностей пациентов;
- 6) налоговая среда, в которой действует предприятие;
- 7) достаточное финансирование и доступность их источников.

Взаимодействие всех данных факторов при благоприятных внутренних и внешних условиях приводит к повышению конкурентоспособности.

Источники:

1. Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. Учебное пособие. Москва, 2007.
2. Джаншанло Р.Е. Управленческий анализ. Учебное пособие. Алматы, 2014.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Экономический рост экономики Казахстана и, как следствие, увеличение числа разнообразных проектов, реализуемых отечественными компаниями, поставил перед казахстанским бизнесом ряд проблем, которые необходимо решать эффективно и, желательно, в короткие сроки.

В качестве одного из средств решения многих проблем сегодня промышленникам все чаще предлагают использование современных информационных технологий, а именно - внедрение систем управления ресурсами масштаба предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP-систем).

В основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию: финансовую информацию, производственные данные, данные по персоналу и др. Наличие такого корпоративного хранилища устраняет необходимость в передаче данных от одной системы к другой. Например, от производственной к финансовой, а также обеспечивает одновременную доступность к информации любого числа сотрудников, обладающих соответствующими полномочиями.

Главным достоинством ERP-систем является способность объединения нескольких задач в одну. Можно одновременно учитывать и планировать денежные потоки, отслеживать их движение, формировать себестоимость продукции, оценивать производительность труда и его оплату на предприятии, управлять ресурсами предприятия, моделировать возможности компании в той или иной ситуации, контролировать исполнение отдельных производственных процессов, наблюдать за реализацией проектов, объединить все бизнес-процессы предприятия по единым правилам в рамках одной системы.

При использовании ERP-систем все эти процессы становятся прозрачными для руководителей, что позволяет управленцам вести постоянный контроль как за исполнением проектов в целом, так и за работой отдельных подразделений, работающих над его реализацией, увязать между собой краткосрочные и долгосрочные планы подразделений и предприятия в целом. В результате - постоянный контроль и возможность получения итоговой информации в течение нескольких часов.

Таблица 1. Диапазоны улучшений в технологических и бизнес-процессах, достигаемые за счет внедрения ERP-систем [(Урманов, 2007)]

Фактор	Ориентировочное улучшение, %
Снижение складских запасов	20-50
Производственные площади	30-50
Общие трудовые затраты (прямые и косвенные)	10-20
Уменьшение отходов	20-50
Затраты на исправление дефектов	10-60
Доходы от увеличения капитала	10-25

Ряд зарубежных аналитиков считает, что целью ERP-систем является не столько улучшение производственной деятельности предприятия, сколько уменьшение затрат и усилий на поддержку.

По оценкам отраслевых аналитиков, в настоящее время на мировом рынке присутствует несколько сотен ERP-систем, получивших определенную известность. Однако в Казахстане не существует своих разработок ERP. В основном казахстанский рынок поделен между такими производителями ERP-систем, как: SAP AG, Oracle, Microsoft Business Solutions, Epicor-Scala, Галактика и другие.

На глобальном рынке программного обеспечения ERP наблюдается прирост рынка в размере 3.8% в 2013 году по сравнению с 2012 и составляет 25.4 миллиарда долларов. Лидером все также остается компания SAP AG, которая по данным компании Gartner продала свое программное обеспечение ERP систем на общую сумму в 6.1 миллиарда долларов. Компания Oracle находится на втором месте по объемам продаж, что составляет 3.117 миллиарда долларов в 2013 году. Ниже представлена диаграмма мировой доли рынка программного обеспечения ERP систем:

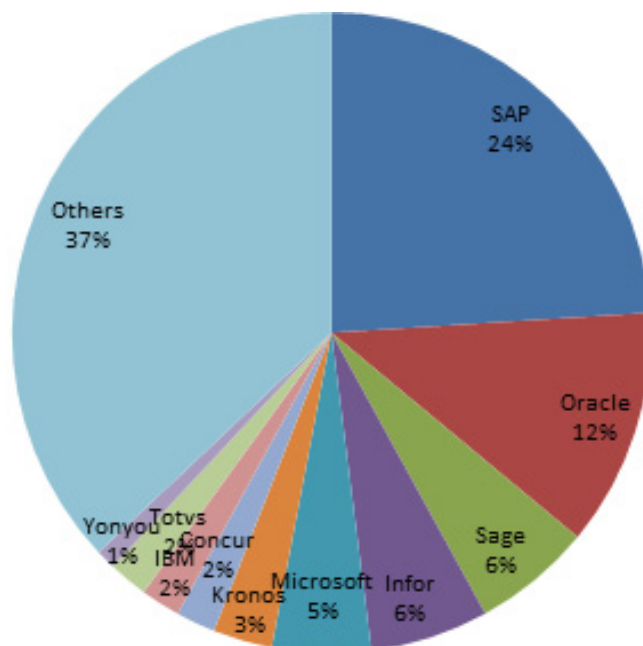


Диаграмма 1. Мировая доля рынка ERP систем [(Колумбус, 2014)]

Наиболее сильные позиции на казахстанском рынке ERP имеют следующие вендоры: Epicor-Scala, Microsoft, Oracle и SAP. Внедрениями занимаются около двадцати интеграторов. Более детальный сравнительный анализ ERP систем представлен ниже:

Название ERP системы	Страна производителя	Область применения	Время установ-ки	Компании установившие данный продукт
SAP R/3	Герма-ния	Нефтегазовый сектор, металлургия, телекоммуникации, энергетика, банковский сектор	1-5 лет	Аэропорт Алматы, АО «Казахтелеком», АО «КазахстанТемірЖолы», АО «Народный Банк Казахстана», АО «ПетроКазахстан», АО «АрселорМиттал Темиртау»
Oracle Applications	США	Основная отрасль промышленности, телекоммуникационные компании, финансовый сектор, химическая промышленность.	1-5 лет	Министерство Финансов Республики Казахстан, Агентство по государственным закупкам Республики Казахстан
Galaxy	Россия	Нефтегазовый сектор, энергетика, металлургия, пищевая промышленность.	4 месяца – 1,5 года и выше	ОАО «Алюминий Казахстана», ОАО «Феррохром», ЗАО «TNS Plus», Корпорация «Акцент», НАК «Казатомпром», ОАО «Евразийская энергетическая корпорация»

Таблица 2: Сравнение ERP систем [(Урманов, 2007)]

Однако, у ERP-систем есть два серьезных недостатка: высокая стоимость и большие сроки внедрения. Внедряя эти системы, как правило, дорого, к тому же долго. Расходы на внедрение системы должны рассматриваться руководством компании как стратегические инвестиции, которые принесут дополнительную прибыль в лучшем случае через пару лет. Хотя эффект от внедрения ощущается уже через недели.

Основные факторы, ограничивающие деятельность промышленных предприятий Казахстана, выявленные в результате опроса их руководителей, проведенного «Сеним Group» представлены ниже в диаграмме:



Диаграмма 2. Основные факторы, ограничивающие деятельность промышленных предприятий Казахстана [(Урманов, 2007)]

Из опроса видно, что многие проблемы можно решить благодаря внедрению ERP-системы. При этом на деятельность 21% предприятий, по оценкам их руководителей, не оказывают воздействия никакие ограничивающие факторы. К этой группе относятся в основном предприятия горнодобывающей промышленности (37% предприятий) и по производству и распределению электроэнергии, газа и воды (25%) (Урманов, 2007).

Рассматривая развитие информационных технологий в целом, немаловажным фактором является материальная база и человеческий капитал, которые в совокупности являются основными двигателями развития информационных технологий страны.

К примеру, рассматривая готовность организаций к внедрению того или иного программного обеспечения, можно проследить по степени их готовности инвестировать в данное направление.

По данным комитета по статистике РК по итогам 2013 года можно проследить структуру общих затрат на информационные технологии организациями Казахстана и численность работников, занимающихся информационно-коммуникационными технологиями, которые выглядят следующим образом:

Таблица 3. Общие затраты на информационные технологии РК [(Казахстан, 2014)

	2011		2012		2013	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%
Всего:	214 179,7	100	309 821,2	100	220 847,7	100
В том числе на:						
1. приобретение вычислительной техники	85 087,2	39.7%	111 108,7	36.7%	64 237,5	29.1%
2. приобретение программных средств	23 736,1	11.1%	34 551,7	11.4%	21 371,1	9.7%
3. самостоятельную разработку программного обеспечения внутри организации	2 040,1	1%	3 781,2	1.2%	5 485,1	2.5%
4. оплату услуг связи интернет	56 906,5	26.6%	83 378,1	27.5%	55 116,5	25%
5. обучение сотрудников	1 397,0	0.7%	2 216,8	0.7%	3 431,8	1.6%

6. оплату услуг сторонних организаций и специалистов, связанных с информационными технологиями	25 040,8	11.7%	51 762,1	17.1%	35 318,3	16%
7. прочие затраты на информационные технологии	14 326,5	6.7%	4 832, 4	1.6%	22 015,5	10%
8. на рекламу в сети интернет	805,3	0.4%	1 881,7	0.6%	1 822,5	0.8%
9. на создание и содержание интернет-ресурсов	1 249,0	0.6%	1 758,9	0.6%	2 173,4	1%
10. прокат средств ИКТ	3 591,2	1.7%	7 830,4	2.6%	9 875,9	4.5%



Диаграмма 3. Численность работников, занимающихся ИКТ (Информационно-коммуникационные технологии) [(Казakhstan, 2014)]

Таким образом, мы видим, что, несмотря на то, что рынок Казахстана находится на этапе формирования и становления, уже на данный момент руководители предприятий имеют широкий спектр и возможности для использования ERP-систем. Эти системы могут дать предпосылки для дальнейшего совершенствования и развития предприятий и, следовательно, помочь руководителям достичь еще большего успеха в бизнесе.

Новые решения, которые принимаются на предприятиях через внедрение новых интегрированных систем управления, способны быстро и экономично обеспечить динамично развивающийся бизнес, новый уровень прозрачности, функциональности и качества управления.

Современные продукты программного обеспечения, такие как ERP системы становятся ключом к успеху в планировании и управлении предприятием в целом. Использование многофункциональных и гибких информационных систем позволяет сформировать единое информационное пространство, получить новые возможности для быстрого и эффективного управления бизнесом, помогает стать конкурентоспособной компанией, сохранять и удерживать лидерские позиции на рынке, а также быстро и адекватно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка.

Источники:

1. Статистический ежегодник «Казахстан в 2013 году». Астана: «Жасыл Орда». 2014
2. Колумбус, Л. (5 Декабрь 2014 г.). Forbes. Получено 3 апреля 2015 г., из forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now/>
3. Урманов, А. (6 Сентябрь 2007 г.). PROFIT. Получено 3 марта 2015 г., из www.profit.kz: <http://profit.kz/articles/261/ERP-v-Kazhastane-esche-ne-vremya/>

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ АО «КАЗАХТЕЛЕКОМ»

Стратегия «Казахстан – 2030» установила задачу для страны: Казахстан должен стать частью мировой транспортно-коммуникационной системы, что требует опережающего развития всей транспортной инфраструктуры страны. Итоги прошедшего десятилетия Стратегии представлены следующими данными: проведена модернизация транспортной отрасли, вводятся международные стандарты обслуживания участников транспортно-логистических услуг [1].

В Послании Президента РК Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Новое десятилетие – Новый экономический подъем – Новые возможности Казахстана» представлены и актуализированы новые задачи на период до 2020 г. [2]. В стратегическом плане предложена задача достичь устойчивого роста экономики за счет форсированной индустриализации и развития инфраструктуры. Устойчивое развитие будет обеспечено за счет ускоренной диверсификации и повышения конкурентоспособности национальной экономики, т.е. повышения производительности и внедрения инноваций.

С января 2015 года начато усиление функционирования Евразийского экономического союза (ЕАЭС). В данной связи создание сильного транспортно-логистического комплекса страны является одним из приоритетных и стратегических инновационных направлений в деятельности Правительства. Вхождение Казахстана в число 50-ти наиболее развитых стран мира является одним из приоритетов его развития. С целью диверсификации национальной экономики в основу Стратегии индустриально-инновационного развития 2015г. положено формирование национальных кластеров, в том числе, в сфере транспортно-логистических услуг, т.к. за последнее десятилетие рынок транспортных и логистических услуг является одним из динамично развивающихся отраслей в мире, в том числе в Казахстане [3].

Несмотря на публикации по вопросам организации логистической деятельности, они недостаточно актуализированы в сфере услуг. В данной связи наше изучение материалов по данным вопросам на примере АО «Казакхтелеком» полезно и актуально. Появление компании АО «Казакхтелеком» 17 июня 1994 года было вызвано необходимостью усиления телекоммуникационной отрасли страны. Это первый шаг к становлению одной из стратегически важных областей отечественной экономики, которая позволила вывести страну на высокие места по многим показателям в отрасли.

Что касается Дирекции информационных систем – филиала АО «Казакхтелеком», то компания образовалась в 2006 году как подразделение, обслуживающее ИТ-инфраструктуру АО «Казакхтелеком». Дирекция информационных систем – филиал АО «Казакхтелеком» задает тренды на рынке инфокоммуникационных услуг и сегодня занимает важное и ключевое место. Компания предоставляет потребителям высокотехнологичные услуги в различных областях инфобизнеса, занимается развитием информационных систем в Казахстане, разработкой новых продуктов и совершенствованием ИТ-сервиса.

Стратегия Группы компаний АО «Казакхтелеком» направлена на сохранение лидирующих позиций в фиксированном бизнесе, развитии мобильного бизнеса с поэтапным построением интегрированного оператора, использование синергий с основным бизнесом для точечного развития в смежных с телекоммуникационной отраслях. С 2014 года АО «Казакхтелеком» сохраняет лидирующие позиции на казахстанском рынке фиксированной связи, занимая долю около 80%. Однако, разница в темпах роста мобильной и фиксированной связи связана с взаимозависимостью доли фиксированной связи, сокращенная с половины телекоммуникационного рынка в 2007 г. до почти трети в 2012 г. Чтобы сохранить позиции лидера на телекоммуникационном рынке Казахстана и нарастить присутствие на инфокоммуникационном рынке, АО «Казакхтелеком» развивает присутствие на рынке мобильной связи через полностью подконтрольного оператора АО «Алтел». Основная цель Дирекции информационных систем - филиал АО «Казакхтелеком» повышение эффективности использования корпоративной информационной системы компаний. Дирекция информационных систем – филиал АО «Казакхтелеком» активно внедряет в работу новые технологии и высокопроизводительное оборудование, оптимизируя бизнес-процессы. Компания делает ставку на качество предоставления услуг согласно современным требованиям телекоммуникационного рынка, активно применяя тенденции научно-технического прогресса и мировой опыт.

Отметим, что компания предоставляет следующие услуги:

1. Услуги Хостинга:

- Виртуальный хостинг
- VPS (virtual private server) – аренда виртуального сервера
- Colocation – размещение сервера клиента на хостинговой площадке ДИС
- Dedicated – аренда физического сервера и размещение на хостинговой площадке ДИС
- Хостинг приложений
- CMS Хостинг
- Регистрация доменов в зоне .KZ

2. Облачные сервисы:
 - Облачная видеоконференция
 - Microsoft Hosted Exchange – корпоративная почта
 - Microsoft Hosted Sharepoint – набор продуктов для создания корпоративного портала
3. Системные интеграции:
 - Проектирование и консалтинг
 - Внедрение IT-инфраструктуры
 - Эксплуатация и обслуживание IT-инфраструктуры
 - Предоставление в аренду оборудования
 - Предоставление в аренду программного обеспечения
 - Технический и организационный аудит
4. Интеллектуальная телефония:
 - Premium Rate – платная информационная услуга
 - Televoting – телеголосование
 - Free Phone – услуга бесплатного вызова
 - Автообзвон

Помимо этого, дирекция информационных систем оказывает другие услуги:

- IT-консалтинг
- Разработка и оптимизация сайтов
- Видеомониторинг
- Экономичная телефония
- Организация пресс-центра
- Аренда программного обеспечения
- Монтаж и проектирование структурированных кабельных систем (СКС)

Техническое обслуживание оборудования выполняется в рамках IT-аутсорсинга. Вопросы клиентов решаются быстро и качественно. Дирекция информационных систем – филиал АО «Казакхтелеком» предлагает комплексное техническое обслуживание оборудования различных производителей, наиболее удобное время и форму предоставления услуг. Квалифицированное обслуживание позволяет клиентам:

- сократить расходы на обслуживание IT-инфраструктуры;
- сократить время на решение проблем, в том числе и тех, которые возникают во время интеграции различного оборудования;
- обеспечить постоянную работоспособность на максимуме возможностей всего комплекса компьютерного и офисного оборудования.

Администрирование – это привлечение специалистов Дирекции информационных систем - филиала АО «Казакхтелеком» для обслуживания и поддержки IT-инфраструктуры необходимой компании. Контракт с Дирекцией информационных систем – филиалом АО «Казакхтелеком» является выгодным, поскольку содержание аналогичных по знаниям и умениям сотрудников обходится дороже.

Преимущества используемых систем

- Доступная цена;
- Качественное разрешение камер;
- Возможность быстрого наращивания мощностей и увеличения количества камер;
- Организация многофункциональных систем удаленного контроля
- Резервное питание.

Дирекция информационных систем – филиал АО «Казакхтелеком» осуществляет полный цикл работ по организации и техническому обеспечению пресс-центров. Доступная стоимость услуг существенно уменьшает бюджет на организацию любых мероприятий, исключает необходимость в дополнительных затратах на поиск исполнителей и поставщиков.

Современные информационные системы и железные дороги Казахстана вступили в активную фазу реорганизации и реструктуризации, при этом сопровождаются выделением из единой системы управления железнодорожным транспортом множества компаний-операторов, каждая из которых нацелена на реализацию в первую очередь своих локальных задач. Сегодня повышен спрос на комплексный транспортный продукт высокого качества и уровня информационного и сервисного обслуживания от лица одной компании – логистического оператора, обладающего набором логистических услуг: транспортных, экспедиторских, складских, таможенно-брокерских и координационных.

Отметим, что процент внедрения отечественных спутниковых разработок на железнодорожные транспортные единицы на настоящее время составил 35%, что превосходит даже параметры авиации (17%). К сожалению, на развитие системы комплексного транспортно-логистического обслуживания на сети отечественных железных дорог влияет много негативных факторов, в частности:

- дефицит эффективной терминально-складской системы обслуживания товарных потоков среднего и высокого класса;

- отсутствие предложения комплексной транспортно-логистической услуги;
- недостаточная интеграция информационных и программно-вычислительных комплексов;
- отсутствие координации между видами транспорта и клиентами при организации мультимодальных и смешанных перевозок.

На сети железных дорог современных складов класса А вообще нет. Из общего количества терминально-складских комплексов – 88% склады открытого типа. В большей части так называемых складских комплексов отсутствуют условия для хранения специфических грузов, слаба техническая оснащенность, поэтому при погрузочно-разгрузочных работах используется ручной труд, требующий сил, времени и сложных автоматизированных разгрузок. Имеющиеся складские площади менее 4% пригодны для терминального-логистической деятельности [4].

Изменение экономических и транспортных условий, конкуренция видов транспорта предъявляют новые требования к организации процессов доставки и хранения грузов, порождая новые технологии: торговые, транспортные и индустриальные.

Таким образом, в этой связи Компании необходим современный формат грузового обустройства – терминально-логистические центры на всей сети отечественных железных дорог, и в первую очередь в крупных транспортных узлах. Именно в них осуществляется централизация грузовой работы, которая оказывает существенное влияние на структуру грузооборота и распределение нагрузки на прилегающую транспортную сеть.

Источники:

1. Официальный сайт Республики Казахстан. // Стратегии и программы РК – akorda.kz
2. Послание Президента РК Н.Назарбаева народу Казахстана, 29.01.2010 «Новое десятилетие – Новый экономический подъем – Новые возможности Казахстана» – akorda.kz
3. Назарбаев Н.А. От идеи Евразийского союза – к новым перспективам евразийской интеграции – Электронный ресурс: http://akorda.kz/ru/page/page_216601_vystuplenie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-a-nazarbaeva-v-moskovskom-gosudarstvennom-universit
4. Официальный сайт АО «Казахтелеком», www.telecom.kz

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КОЛЛЕДЖА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ДУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Аннотация. Статья посвящена проблеме управления персоналом колледжа в условиях внедрения дуальной системы обучения. Автор считает, что в условиях инновационного развития колледжа корпоративная культура является эффективным инструментом мотивации труда и управления персоналом.

Ключевые слова: дуальная система обучения, интеграция образования и производства, колледж, управление, персонал, корпоративная культура.

Разрыв между теорией и практикой - актуальная проблема организаций технического и профессионального образования (ТиПО). Система дуального образования, внедряемая в Казахстане, призвана обеспечить тесную интеграцию отечественной системы ТиПО и успешных предприятий современного производства. При таком подходе в методологии подготовки будущих специалистов должны прочно укорениться отношения разделенной ответственности, когда за качество теоретических знаний отвечает колледж, а за практические навыки, формируемые во время профессиональной практики – производственные предприятия.

В идеале именно предприятия должны обеспечивать учащихся рабочими местами для прохождения производственной и технологической практики, выделять наставников-инструкторов из числа специалистов высокой квалификации, создавать условия для повышения профессиональной квалификации преподавателей-спецпредметников и мастеров производственного обучения. Однако на практике отечественные предприятия малого и среднего бизнеса зачастую оказываются не готовыми к такого рода взаимодействию и сотрудничеству.

Изучив опыт Германии, где дуальное обучение проходит непосредственно на предприятиях Bosch, Porsche, Mercedes и опыт Франции и Сингапура, где дуальное обучение организовано непосредственно в учебном заведении, мы приняли решение сосредоточиться на втором подходе. Мы постарались успешно адаптировать опыт вовлечения работодателей в учебное заведение в качестве заинтересованной стороны, так как именно эти участники определяют потребности рынка труда, уровень компетенции и квалификацию будущих специалистов.

Наша готовность к сотрудничеству с зарубежными специалистами была обусловлена тем, что колледж укомплектован высококвалифицированными педагогическими кадрами. Это 96 преподавателей, в том числе, 1 кандидат наук и 24 магистра по специальности. Кроме того, колледж имеет прекрасную материально-техническую базу, свой бизнес-инкубатор, имитационные лаборатории. При нем успешно действует современная учебная лаборатория и тренинг-ресторан, оснащенный оборудованием премиум-класса. Учебный центр представляет собой место для профессионального творчества, где постоянно тестируются инновации, и студенты благодаря высококвалифицированным наставникам приобщаются к достижениям современного производства.

Руководством колледжа был подготовлен пакет документов, обеспечивающих организационное и содержательно-методическое обеспечение дуального обучения: локальные акты, положения о подготовке кадров, о базовом предприятии, о производственной практике, содержание модулей по специальным дисциплинам.

На наше приглашение к сотрудничеству с энтузиазмом откликнулись финские компании «Fazer» и «Лейпурин», оказавшие содействие в приобретении оборудования и закреплении мастеров производственного обучения по специальностям «Технология и организация питания» и «Хлебопекарное производство». Наше начинание по привлечению к сотрудничеству всемирно признанных лидеров пищевой индустрии встретило поддержку ряда отечественных предприятий малого и среднего бизнеса, с которыми мы подписали трехсторонние соглашения (ТОО «Сеть ресторанов Бочонок», КАГИР, ТОО «Алматыкітап»). Теперь отечественные работодатели совместно с колледжем и нашими зарубежными партнерами решают, каким навыкам нужно обучать будущих специалистов.

Подготовка кадров по специальности «Технология и организация производства продукции предприятий питания» предусматривает организацию обучения на 1 курсе колледжа по новой схеме, с увеличением часов производственной практики до 60%. Такая методика подготовки специалистов позволяет обучающимся приобретать не только знания в колледже, но и осваивать избранную профессию непосредственно на производстве, а работодателям, в свою очередь, - возможность получить опытного молодого специалиста, не затрачивая времени на его переобучение на рабочем месте. Такой подход в обучении увеличивает возможности успешного трудоустройства молодых специалистов.

В этом учебном году в нашем колледже состоялось открытие международного инновационного учебного центра хлебопечения «Лейпурин – Алматинский государственный бизнес-колледж» (Финляндия – Казахстан).

Центр предназначен в основном для студентов второго и третьего курсов обучения, получающих квалификации пекаря и кондитера. Во время семинаров, мастер-классов, которые проводятся опытными зарубежными специалистами, учащиеся учатся выпекать по новой технологии и из нового сырья хлеб и сладости, а также приобщаются к европейским стандартам здоровой пищи. Работа на современном оборудовании, в частности в мини-пекарне, и опыт, полученный у поваров мирового класса, будут способствовать росту престижа профессии пекаря и кондитера.

Постоянное внедрение инноваций знаменует собой т.н. инновационный стиль деятельности колледжа, который ориентирован на повышение эффективности разных аспектов его деятельности. Инновационный стиль деятельности колледжа, в свою очередь, предъявляет высокие требования к управлению персоналом и мотивации эффективности его труда.

Руководствуясь определением А.Я. Кибанова, под управлением персоналом мы понимаем целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку кадровых концепций и стратегии, кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [1, с. 93].

Как известно, в теории менеджмента сложились две полярные трактовки роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) - важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления [2].

Развитие социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте привело к постепенному утверждению в социальной практике системы управления человеком, когда люди воспринимаются как главный ресурс и ценность организации. Наличие работников, постоянно генерирующих инновации во всех аспектах своей деятельности - решающее условие конкурентоспособности любой организации в современных условиях.

Эту важную мировоззренческую установку отражает тезис одного из самых известных менеджеров в истории американской промышленности Л. Якокка, который в своей книге «Карьера менеджера» заметил: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [3].

С учетом этих тенденций была выработана концепция мотивации труда и управления персоналом Алматинского государственного бизнес-колледжа, где основным и действенным инструментом достижения целей организации является ее корпоративная культура, т. е. существующая система убеждений, ценностей, норм и правил поведения, безусловно принимаемых и разделяемых членами коллектива. В этих целях разработан и принят всеми членами коллектива Кодекс деловой этики.

Основными корпоративными ценностями колледжа провозглашены: обеспечение высокого качества образовательных услуг; постоянный поиск путей повышения эффективности труда; общечеловеческая высокая гражданская позиция; уважительное и бережное отношение к личности; социальная ответственность перед обществом.

Формирование корпоративного духа связано с более чем 60-летней историей возникновения и развития Алматинско-го государственного бизнес колледжа и основано на понимании высокой ответственности сотрудников за результаты своей работы. Корпоративный дух является одним из главных инструментов корпоративного управления, сплачивающим всех работников колледжа для достижения общих целей. Для поддержания и укрепления корпоративного духа колледж осуществляет следующие основные мероприятия:

- информирование всех работников колледжа о миссии, целях, корпоративных ценностях;
- обеспечение понимания каждым сотрудником своих должностных обязанностей, роли и значения своего труда в реализации миссии колледжа, достижении ключевых показателей его деятельности;
- повышение престижа профессии преподавателя - основной производственной единицы колледжа;
- развитие системы мотивации и социальной защиты, критерияльно ориентированное материальное стимулирование профессиональных достижений сотрудников колледжа;
- награждение работников Почетными грамотами и благодарственными письмами в связи с профессиональным праздником и национальными праздниками, юбилейными датами;
- проведение корпоративных праздников ко Дню учителя, Новому году, 8 марта, Наурыз и др.;
- разработка программ профессиональной адаптации молодых специалистов и (или) новых сотрудников к условиям работы в коллективе, корпоративной культуре, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений;
- закрепление наставников за новыми сотрудниками;
- совершенствование системы профессионального обучения, проведение внутреннего обучения, в т.ч. организация курсов повышения квалификации и тренингов, направленных на сплочение коллектива;
- улучшение условий труда, организации рабочих мест;
- совершенствование методов оценки персонала, проведение аттестации сотрудников, конкурса на звание лучшего педагога и др.

Как видим, опыт вовлечения работодателей в учебное заведение в качестве партнеров по организации

дуального обучения позволил обеспечить инновационное развитие колледжа. В этих условиях особое значение получила корпоративная культура как наиболее эффективный инструмент мотивации труда и управления персоналом организации.

Источники:

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Абрамова И.Г. Персонал - технология менеджера. Москва, 1991.
3. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Попурри, 2007.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Оперативное управление предприятием – это совокупность действий, таких как организация и управление процессами, направленных на обеспечение эффективности производства в условиях ограниченных ресурсов. Несмотря на то, что оперативный менеджмент появился еще с появлением производства товаров и услуг, начало профессиональному развитию операционного менеджмента положил Фредерик У. Тейлор. [1]. Так, принципы концепции операционного менеджмента начала 20 века гласят:

- ежедневная выработка рабочего должна определяться в соответствии с научными законами;
- функция управленческого персонала – в разработке таких законов и использования их в производстве;
- функция рабочего состоит в выполнении требований управленческого персонала [2].

В середине 20 века оперативный менеджмент сформировался как самостоятельная наука об управлении. Исследователи обратили внимание, что существует ряд общих проблем, появляющихся в производственных системах. Именно с этого времени производственные операции стали рассматриваться как элементы системы организации. В 1970-ые годы произошло одно из наиболее важных событий в операционном менеджменте – началось использование компьютерной техники в операциях.

Э. Э. Адам и Дж. Э. Рональд дали следующее определение операционному менеджменту: «Организационная система (функция) – это часть организации, благодаря которой производятся услуги и продукты» [3]. Соответственно, операционная функция предприятия – это совокупность действий, в результате которых производятся товары и услуги. При этом производство услуг и продуктов отличается по следующим характеристикам:

- осязаемые и неосязаемые продукты производства;
- потребление продуктов производства;
- характер работ;
- уровень контакта с потребителем;
- участие потребителей в изготовлении;
- оценка качества работы;

В процессе преобразования ресурсов, главная операционная функция создает добавленную стоимость для потребителя. Потребитель же, в свою очередь, платит за продукт или услугу цену, которую готов заплатить. Таким образом, эффективность главной операционной функции предприятия определяется готовностью потребителя заплатить за готовый продукт. Преимущества операционной функции одного предприятия, обеспечивающие превосходство его конечной продукции в сравнении с другими предприятиями, обеспечивают конкурентоспособность предприятия на рынке в целом [4].

Можно выделить три основных вида подсистем оперативного менеджмента (рис. 1) Бизнес-процессы операционной системы классифицируются на: основные, обеспечивающие и вспомогательные соответственно подсистемам операционного менеджмента.

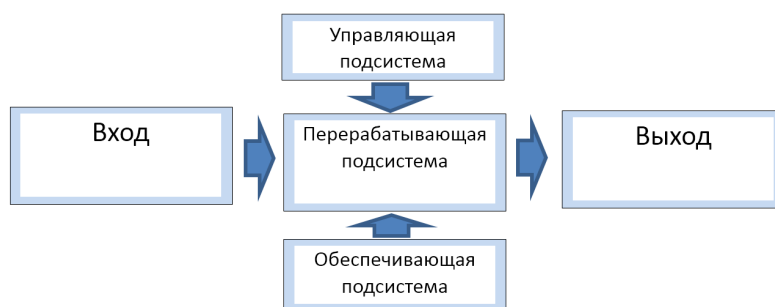


Рисунок 1 – Операционная система предприятия
Примечание: составлено автором на основе источника [4].

В конце 70-х годов группой гарвардских ученых была разработана модель операционного менеджмента «5P» (5Ps of operational management), которая содержит пять основных составных частей:

- Предприятия, производящие продукцию или предоставляющие услуги (Plants);
- Бизнес-процессы (Processes);
- Продукты и услуги (Parts);
- Персонал для реализации бизнес-процессов (People);
- Функции управления, такие как планирование, организация, анализ, контроль и регулирование (Planning)

and Control systems).

Оперативное управление производством (ОУП) – это деятельность предприятий, направленная на регулирование материальных и информационных потоков, координацию использования оборудования и труда, а также на выявление текущих потребностей рынка и оптимизацию взаимодействия с клиентами. Согласно определению А.Н. Стерлиговой и А.В. Фель, «оперативное управление производством – это координация и регулирование оперативно-календарных планов производства и производственных заданий в реальном времени» [4]. Оперативное управление производством непосредственно зависит от планирования, организации и контроля производством. Большинство авторов выделяют пять основных системообразующих функций оперативного управления – оперативное планирование, оперативная организация, оперативный контроль и регулирование, оперативный учет и анализ [5]. При этом некоторые зарубежные авторы сокращают количество таких функций до трех основных (рис. 2)



Рисунок 2 – Основные функции оперативного управления
Примечание: Составлено автором на основе источника [6].

Оперативное планирование производства является необходимым элементом эффективной системы оперативного управления. Цель оперативного планирования заключается в обеспечении выполнения плана предприятия с помощью эффективного использования имеющихся ресурсов.

Планирование предполагает составление комплексного плана, который подразделяется далее на планирование закупок, производства и продаж. Можно выделить три основные фазы оперативного планирования – генеральный план, детальный план и оперативный контроль (рис. 3).

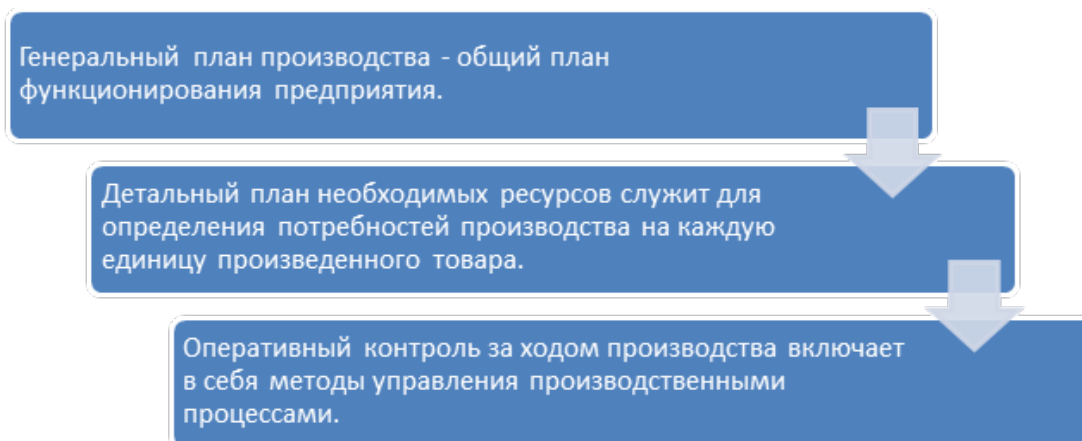


Рисунок 3 – Три основных стадии процесса оперативного планирования и управления

Примечание: составлено автором на основе источника [7].

Во время фазы генерального планирования определяются основные цели предприятия, а также выполняются действия, направленные на прогнозирование потребностей рынка, согласование операций различных подразделений предприятия. Фаза детального планирования же определяет время и объем заказов всех комплектующих материалов или сырья, необходимого для изготовления продукции. Кроме того, на данном этапе определяется количество оборудования и трудовых ресурсов, задействованных в производстве продукции предприятия. В третьей фазе оперативного планирования и управления необходимо определить методы управления производственными процессами, которые варьируются в зависимости от специфики того или иного вида производства.

Данная трехфазная система оперативного планирования и управления производством сегодня реализуется посредством компьютерных систем, которые способны автоматизировать весь комплекс мероприятий по планированию и управлению.

Планирование необходимых материалов (Material Requirements Planning) – это компьютерная система контроля, разработанная Дж. Орлики и О. Вейта в 60-ые годы, направленная на расчет необходимых для производства материалов. В дальнейшем данную модель развили, создав Метод планирования производственных ресурсов MRP II (Manufacturing Resource Planning). Основные функции интегрированной системы MRP II включают:

- Объемное планирование производства, которая дает оценку общих уровней выпуска по группам изделий для следующего отрезка времени. Данная функция так же позволяет предварительно оценить выполнимость плана производства с учетом ключевых ресурсов производства, таких как станки, рабочие, материалы, и т.д.;
- Формирование основного графика позволяет устанавливать объемы выпуска и сроки производства по каждому виду выпускаемой продукции и трансформировать это в основной график производства;
- Планирование материальных потребностей на базе основного графика производства составляет план поставок необходимых компонентов и ресурсов.
- Снабжение, или управление закупками и контрактами, является функцией по оформлению контрактов и заказов на комплектующие материалы и сырье, закупаемое на стороне;
- Получение информации о незавершенном заказе, которая необходима для управления процессом изготовления сборочных единиц и деталей;
- Контроль за состоянием выполнения заказов необходим для отслеживания информации о ходе выполнения заказов не производстве;
- Управление производственными мощностями позволяет вносить корректировки в планы использования рабочей силы, для выполнения производственного календарного плана;
- Планирование производственных мощностей связано с планированием потребностей в рабочей силе и оборудовании;
- Управление запасами ставит целью создание достаточных запасов для удовлетворения спроса, а также для наличия достаточного количества материалов, компонентов для производства;
- Планирование и контроль затрат – это база данных, предназначенная для определения ожидаемых затрат для производства.

Оперативный контроль производства заключается в проверке соответствия плановых показателей оперативного плана реальным показателям предприятия за определенный период времени. С. Синго в своей работе выделяет основные методы оперативного контроля, различные в зависимости от целей, уровня централизации на предприятии, а также от уровня технической оснащённости предприятия и характера показателей [8].

В зависимости от целей оперативного контроля, существует метод «вертикального» и «горизонтального» контроля. Суть «вертикального» контроля заключается в поиске и устранении отклонений в производственном процессе в результате проведения анализа внешних условий. «Горизонтальный» контроль направлен на выявление нарушений в сроках выполнения отдельных операций и стадии производственного процесса.

В зависимости от уровня централизации существуют следующие методы оперативного контроля:

- Метод непрерывного централизованного наблюдения, основанный на календарном плане;
- Метод контроля на рабочих местах - заключается в личной ответственности каждого работника за исполнение плана.

В зависимости от технического оснащения предприятия может быть использован учетный метод, метод автоматизированного контроля, а также метод «контрольных» точек (рис. 5).

Учетный метод заключается в оперативном учете таких измеримых показателей, как объемные, временные и натуральные. Кроме того, в рамках учетного метода могут отслеживаться нормативы расхода и использования производственных ресурсов, показатели брака, а также других производственных потерь. Результатом ведения оперативного учета выступает отчетность: внутренняя (для контроля работы цехов, отделений или участков) или внешняя (для представления третьим сторонам).

В рамках метода автоматизированного контроля используются контрольно-измерительные приборы для получения информации в управляемом процессе. При этом, используемые контрольно-измерительные приборы и их характеристики могут быть разными, в зависимости от особенностей производственного процесса. Данный метод оперативного контроля эффективно исключает человеческий фактор.

В рамках использования метода «контрольных точек», необходимо определить список важнейших параметров производства (контрольных точек), соблюдение которых позволяет сохранять рабочий режим в предприятии. При этом «контрольные точки» подразумевают данные о месте характеристики в производственном процессе, наименовании параметра, допустимых значениях для характеристик параметра, а также способов измерения параметра. Также, важно определить критические значения параметров, при достижении которых могут включаться системы защиты оборудования или помещения.

В заключение следует отметить финальную фазу оперативного управления производством, которая не включена в основной перечень. Регулирование хода производственного процесса – это этап оперативного управления, в ходе которого производственный процесс регулируется на основании результатов оперативного контроля и анализа. Необходимость регулирования хода производством обусловлена отклонениями от оперативного плана производства, либо необходимостью внесения изменений и корректировок в первоначальный оперативный план.

Источники:

1. Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебно-методическое пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальности «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг и продажи». Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Высшая школа менеджмента. – М.: Бизнес Элаймент, 2014. – 192 с.
2. Тейлор, Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
3. Everett E. Adam, Jr., and Ronald J. Ebert. Production and Operations Management: Concepts, Models, and Behavior, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986), pp. 307-311.
4. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. - 187 с.
5. Немчин А.М.Н., Швецов Ю.В. Организация оперативного управления строительным производством. М.: Стройиздат, 1981. - 81 с.
6. Thapa, P. Production Management, Department of Information Technology, Dronacharya College of Engineering, Gurgaon, JIRT, Volume 1 Issue 7.
7. Сачко Н.С. Организация и оперативное управление машиностроительным производством. Мн.: Новое знание», 2008. - 640 с.
8. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 312 с.

Вопросы современного бизнес-планирования

Правильно составленный бизнес-план – это не только ключ к сердцу инвестора, но и залог того, что ваше предприятие будет успешно развиваться. Л. Ф. Циферблат, автор книги «Бизнес-план: работа над ошибками», пишет, что бизнес-план – это «система доказательств успешности предполагаемого бизнеса» [1].

В современных условиях бизнес-план становится необходимым атрибутом коммерческой деятельности любого предприятия. Бизнес-план необходим, чтобы получить кредит в банке, найти делового партнера за рубежом, привлечь инвесторов, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия.

Как правило, хорошо разработанный бизнес-план раскрывает все сложные вопросы планирования, просчитывает финансы предприятия не только на перспективу, но в значительной степени позволяет предсказать развитие предприятия, а именно:

- как будет развиваться производство;
- как будет реализовываться услуга или товар;
- что принесет данная идея в будущем;
- конкурентоспособность продукта на внутреннем и внешнем рынках;
- что требуется изменить в деятельности компании при положительной ситуации на рынке, а также при изменении тех или иных обстоятельств;
- описание конкретных перспектив проекта в виде системы качественных и количественных показателей [2].

Бизнес-план является внутренним документом компании, отражающим все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

Бизнес-план является утверждаемым документом, он систематически обновляется, в него необходимо вносить изменения, связанные как с переменами, происходящими на рынке, так и внутри компании, после чего информация доносится до всех ответственных лиц компании.

Цель бизнес-плана — спланировать операционную и инвестиционную деятельность компании на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и потребителей, а также возможностями получения необходимых ресурсов.

Как показывает мировой опыт, распределение ограниченных ресурсов и производимой продукции может эффективно осуществляться тремя способами:

- на основе рыночной само-регуляции;
- системой адекватных плановых механизмов;
- путем одновременного использования рыночных и плановых принципов.

Не случайно автор японского экономического чуда С. Окиото постоянно говорил о необходимости комбинирования рыночных механизмов и государственного планирования и регулирования.

Планирование вообще, как величайшее достижение человеческого разума является практически естественным и необходимым элементом поведения людей, как в быту, так и на производстве. Деятельность человека всегда направлена на целенаправленный и осознанный результат, образ (план, проект) которого он идеально имеет в самом начале любой работы, в том числе и в бизнесе.

Следует отметить, что процессы планирования относятся к числу наиболее быстро исследуемых проблемных областей в экономике производства. Они занимают важнейшее место в практической деятельности предприятия и очень важны для всех организационно-правовых форм компании. Рынок не подавляет и не отрицает плановость вообще, а только перемещает ее в основном в первичное производственное звено – предприятия и их объединения.

Многочисленными исследованиями во всем мире выявлена высокая положительная корреляция между планированием в рыночных условиях и успехами ведения дела в различных сферах бизнеса.

Как известно, при планировании своей деятельности предприятия достигают значительно более высоких экономических результатов, чем без систематического планирования.

Поэтому компании должны иметь хорошо продуманный и всесторонне проработанный бизнес – план, который является руководством к дальнейшему действию и исполнению намеченных планов.

Он используется для проверки идей, целей, для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования экономических результатов деятельности. По мере реализации и изменения обстоятельств, план может уточняться путем корректировок соответствующих показателей, влияющих на деятельность организации с учетом изменений.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями дает возможность использовать его в качестве инструмента оценки практических результатов работы предприятия.

Бизнес-планирование – это новое явление в экономике Республики Казахстан, хотя многие понятия ры-

ночной экономики давно вошли в деловую жизнь и практику наших предприятий. С развитием рынка в Казахстане стала очевидной необходимость бизнес-планирования, которая имеет свои особенности. В частности, постоянно меняющиеся экономические отношения ставят руководителей перед необходимостью самим прогнозировать на перспективу свои будущие шаги и вести борьбу с конкурентами. Кроме того, появляется новое поколение руководителей, которые не руководили коммерческой деятельностью и плохо представляют весь круг ожидающих экономических проблем.

Развитие бизнес-планирования в Республике Казахстан обусловлено несколькими факторами, в частности:

1. Предпринимателям, желающим получить кредит, необходимо представить бизнес-план. Фонд развития предпринимательства «DAMU» имеет свои собственные требования и стандарты, предъявляемые к оформлению бизнес-планов. На сайте DAMU в разделе «Свой бизнес» представлены типовые бизнес-планы с 2012 по 2014 год, ясно и доходчиво приведены мнения компетентных экспертов о наиболее типичных ошибках и особенностях составления бизнес-планов [3].

2. С 2011 года в Республике Казахстан проводится конкурс инновационных бизнес-планов «Инновационный форсаж» на одном из рейтинговых республиканских телеканалов. Победитель конкурса получает грант в размере 7,5 млн. тенге. Организатором данного конкурса выступило АО «Национальное агентство по технологическому развитию» при поддержке Правительства Республики Казахстан.

Целью конкурса является стимулирование инновационной активности населения и пропаганда инновационного предпринимательства путем проведения Республиканского конкурса инновационных бизнес-планов «NIF\$50K» [4].

3. В Алматинском Центре обслуживания предпринимателей начинающие бизнесмены могут получить бесплатную сервисную поддержку по открытию бизнеса и получению грантового финансирования. «Можно получить бесплатную сервисную поддержку по вопросам открытия бизнеса, какую организационно-правовую форму выбрать, как разработать бизнес-план, какие инструменты финансирования сейчас есть, и в том числе очень подробно расскажут об инструментах выделения грантов в рамках «Дорожной карты бизнеса - 2020» [5].

4. В программе «Дорожная карта бизнеса-2020» предусмотрено предоставление целевых грантов предпринимателям, которые выделяются на безвозмездной и безвозвратной основе для реализации новых бизнес-идей в рамках приоритетных секторов экономики. Средства Гранта предоставляются государством через местные исполнительные органы по итогам проводимых конкурсов по отбору предпринимателей на предоставление целевых грантов [6].

5. В рамках программы «Дорожная карта бизнеса-2020» стартовал конкурс по созданию инновационных бизнес-идей, финансирование данных проектов по результатам конкурса будет обеспечиваться АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». На конкурсной основе будут отбираться лучшие проекты для дальнейшего финансирования и реализации.

Итак, в чем же заключаются секреты эффективного бизнес-планирования?

Базовых советов при составлении плана всего два. Не пытайтесь использовать готовый бизнес-план, использованный ранее — пользуйтесь готовыми шаблонами, но обдумайте и напишите все сами. Будьте амбициозны, но не приукрашивайте действительность. При написании бизнес-плана используйте максимально точные и адекватные данные.

Кроме этого, планируйте реально.

Во-первых, жестко контролируйте расходную часть проекта, так как именно затраты делают из рентабельных проектов нерентабельные

Во-вторых, чем сложнее бизнес-идея, тем меньше шансов на ее реализацию.

В-третьих, используйте принцип «скользящего планирования», что означает постоянное корректирование своих прогнозов и планов. Иначе говоря, бизнес-планирование должно иметь непрерывный и систематический характер, главной целью которого является правильно организованный поток денежных средств и четко отлаженные бизнес-процессы.

Источники:

1. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план. М: «Ось», 2008.
2. Байкалова А.И. Бизнес-планирование. Томск, 2004.
3. Бизнес-план - Свое дело. www.damu.kz/100
4. Инновационный форсаж. www.nif50k.nif.kz
5. В Алматы предпринимателям бесплатно помогают разработать бизнес-план. www.BNews.kz.
6. Программа «Дорожная карта бизнеса 2020». Утверждена постановлением Правительства РК от 13.04.2010 № 301

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАЗАХСТАНА: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Как известно, система образования является важнейшим компонентом социально-экономической системы государства, способной активно влиять на все стороны его деятельности. Уже не вызывает сомнения тот факт, что экономический рост страны зависит от образования, от его не только количественной, но и качественной составляющей. Произошедшие в Казахстане за последние 20 с лишним лет социально-экономические и политические преобразования кардинальным образом изменили отечественную сферу образования, внесли определенные новшества, к некоторым из них наше общество уже адаптировалось, другие нуждаются в совершенствовании. Следует сказать, что на сегодняшний день сложился определенный комплекс проблем и нерешенных вопросов, которые требуют пристального и серьезного внимания на государственном уровне. В качестве таковых задач можно определить такие, как: появление в деятельности государственных высших учебных заведений рыночных элементов хозяйствования, нехватка средств в рамках государственного финансирования, создание и функционирование частных вузов, проведение реформирования в части гармонизации с международным образовательным пространством. Эти проблемы обозначились не сегодня, многие из них перекочевали в наш век из 90-х годов прошлого. Так, например, главной особенностью в финансовой сфере высшего образования стал переход с начала 90-х годов двадцатого столетия на прием студентов в вузы на платной основе. Данные изменения были вызваны ограниченностью бюджетных средств страны. Впоследствии случилось то, что автор обозначил выше как «кардинальные изменения» – переход от принципа «финансирование объекта» к принципу «финансирование субъекта», то есть теперь финансовое благосостояние вуза стало напрямую зависеть от количества поступающих, что сподвигло высшие учебные заведения увеличить спектр предоставляемых образовательных услуг, предоставляемых на платной основе.

Все это способствовало расширению деятельности в системе высшего образования, что под воздействием других разных макроэкономических явлений нынешнего столетия осуществило трансформацию вузов из объектов образования в крупные субъекты рынка, в руках которых сосредоточены большие финансовые потоки, что, в свою очередь, нуждается в разработке и претворении грамотной финансовой и маркетинговой стратегии для осуществления эффективной работы на рынке образовательных услуг. Современный финансовый механизм вузов построен на многоканальной системе финансирования. И в этой связи, представляется особенно важным не только наличие достаточных финансовых ресурсов, но и их оптимальное сочетание, умение оперировать и привлекать различные источники финансирования, то есть становится очевидным, что правильное формирование бюджета вуза в значительной степени оказывает влияние, как на развитие вуза, так и на качество подготовки его выпускников.

В настоящее время вопросы качества и востребованности казахстанских специалистов – очень серьезный вопрос, от которого зависят многие факторы развития современной жизни страны и общества. В первую очередь, это касается повышения качества обучения кадров, интеграции в международное образовательное пространство, а также (и, наверное, в большей степени) соответствие подготовки современных специалистов адекватно потребностям работодателя, общества, государства. На этом еще в 2007 году Президент страны Н.Назарбаев фокусировал внимание казахстанцев, отметив, что образовательная реформа должна достичь такого уровня, при которой «любой гражданин нашей страны, сможет стать востребованным специалистом в любой стране мира» [1]. В связи с этим, с также учитывая создавшуюся необходимость поиска новых систем финансирования вузов, путей повышения эффективности и результативности финансовых ресурсов сферы высшего образования, выработки эффективных инструментов финансового менеджмента высшего учебного заведения усиливается актуальность вопросов, связанных с формированием бюджета вузов страны.

Так, финансовая составляющая проблем высшего образования исследуется в трудах многих ученых, таких как: А.А.Абишев, С.А.Абдыманапов, Е.Б.Аймагамбетов, Р.А.Алшанов, Е.М.Арын, Б.К.Дамитов, Т.О.Балыкбаев, Ш.М.Каланова, Н.К.Мамыров, Г.М.Мутанов, К.Н.Нарибаев, К.А.Сагадиев, Р.К.Сатова, А.М.Сейткадиева, Ж.К.Туймебаев и др.

Рассматривая исследования механизмов финансирования сферы высшего образования в части формирования бюджета вузов становится очевидным, что в настоящее время для казахстанского высшего образования характерно финансирование «от затрат» (традиционное), негативным моментом которого является отсутствие механизмов по сдерживанию роста государственных расходов и соответственно их распределения наиболее эффективным способом. В этой связи автором были рассмотрены факторы, оказывающие влияние на удельное финансирование вузов (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы влияния на удельное финансирование вузов

Группы факторов	Факторы	
Объективные	Внешние	Региональные условия: уровень цен, уровень заработной платы, стоимость топливно-энергетических ресурсов, стоимость ЖКУ, транспортная доступность
		Условия населенного пункта: статус населенного пункта, численность населения
	Обучение по специальностям / направлениям подготовки	
	Формы обучения студентов	
	Специальности и направления подготовки	
	Эффект концентрации (масштаба)	
Субъективные	Запас ресурсов	
	Привилегированность	
Примечание: составлено автором на основе источника [2, с.8]		

Указанные в таблице факторы можно разделить на следующие группы:

1. Объективные, т.е. природного или исторического характера, на которые не могут оказать существенное влияние действия каких-либо групп специальных интересов (региональных властей, руководства и персонала вузов, студентов и др.). Объективные факторы обязательно должны учитываться при финансировании вузов.

2. Субъективные, т.е. подверженные влиянию и во многом сложившиеся под влиянием определенных ценностных установок и целенаправленных действий различных групп индивидуумов. Влияние данных факторов сказывается на стимулировании каких-то выборочных вузов или вузов с определенными характеристиками, а их учет может использоваться в переходный период от сметного к нормативному финансированию для того, чтобы смягчить негативные эффекты (экономические, социальные, политические), которые могут быть вызваны уменьшением финансирования отдельных вузов. В любом случае такие шаги должны быть предварительно подвергнуты тщательному анализу и общественному обсуждению.

Субъективные факторы выражаются, во-первых, в повышенном финансировании вузов с более высоким текущим «статусом» без каких-либо объективных причин. Во-вторых, в повышенном финансировании вузов с относительно более высокой обеспеченностью преподавательскими кадрами, площадями, техническими средствами обучения, библиотечным фондом и т.д. Разумеется, более высокая материально-техническая и кадровая обеспеченность объективно требуют повышенных расходов на их содержание, она является результатом более высокого «статуса» этих вузов в прошлом («запас статуса») [2, с.10].

Таким образом, система финансирования высшего образования в части формирования бюджета учреждения должна представлять собой соотносимую образовательной деятельности вуза модель, включающей учет особенностей специфику управления в рамках его развития.

Многие страны мира в процессе эволюции вопроса финансирования вузов пробовали применять различные системы формирования бюджета. Результаты данных внедрений был исследованы экспертами Консорциума высшего образования и Европейского центра ЮНЕСКО по высшему образованию (СЕПЕС), которые сошлись во мнении, что на сегодняшний день наиболее эффективным представляется смешанное финансирование, чем государственное или частное в чистом виде. Выводы экспертов также указывают на то, что данный вид финансирования приемлем и эффективен как для государственных, так и для частных вузов. В связи с этим, эксперты Международного института образовательного планирования и Европейского центра стратегического управления университетами, изучив вузовские практики разных странах, выявили семь основных подходов, согласно которым следует распределять доходы исходя из моделей управления процессами генерирования средств при формировании бюджета вуза:

1. Бюрократическая модель: все ресурсы аккумулируются в центре, процессы распределения средств, управления и администрирования ими также осуществляется из центра;

2. Модель децентрализованной бюрократии: в центре принимаются только стратегические решения, а оперативные решения и их реализация осуществляется на уровне департаментов и кафедр;

3. Коллегиальная модель: определенный процент от поступления отчисляется в центр, остальные средства остаются на кафедрах и тратятся в соответствии с академическими приоритетами;

4. Смешанная модель: все финансовые поступления преимущественно остаются на кафедрах, которые оплачивают административные услуги центра;

5. Модель корпоративного предпринимательства: средства зарабатываются кафедрами, а администрируются центром;

6. Модель управляющего предпринимательства: средств зарабатываются кафедрами, отчисляется процент, покрывающий расходы центральной администрации, оставшиеся средства тратятся кафедрами в соответствии с правилами, устанавливаемыми внешним заказчиком;

7. Модель невмешательства; средства зарабатываются и полностью остаются в распоряжении кафедр; в случае необходимости кафедры могут «покупать» услуги центра [3].

Влияние на формирование бюджета в рамках вышеназванных моделей можно представить в процессе убывания или возрастания от первой, квалифицирующей как модель жесткого централизованного управления всеми ресурсами и до последней, при которой кафедры и факультеты обладают практически абсолютной независимостью в зарабатывании средств и принятии решений по их использованию.

Так, в формировании бюджета вуза участвуют два основных потока средств: бюджетные и внебюджетные. Более подробно это показано на рисунке 1.

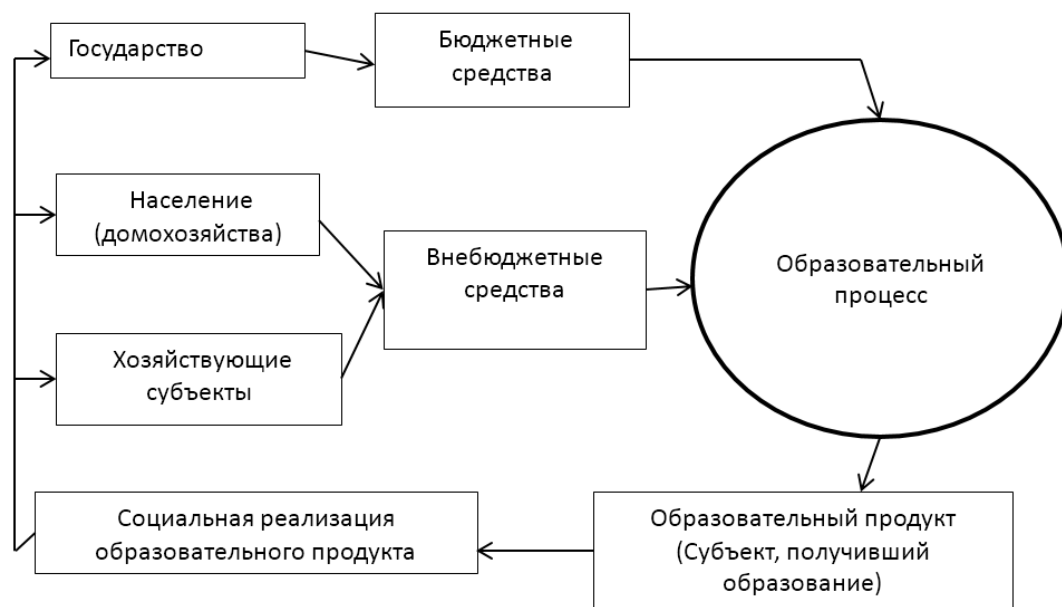


Рисунок 1 – Система финансирования организаций образования [4, с.7]

Проанализировав ряд аспектов, автор пришел к выводу, что система смешанного финансирования в рамках формирования бюджета вуза имеет целый спектр положительных моментов, способных оказать свое благотворное влияние на развитие высшего образования страны. Так, данная система:

- устанавливает оценку деятельности вуза с позиции рынка и, следовательно, повышает уровень внутренней эффективности системы образования посредством тесной взаимосвязи оплаты за предоставляемые услуги с результатом обучения.

- способствует оптимизации спроса на образовательные услуги. Это дает возможность естественным образом распределять поток обучающихся между высшим, средним и начальным профессиональным образованием, а также в рамках направлений профессиональной подготовки.

- устанавливает тесную взаимосвязь между структурой спроса на труд и структурой спроса на образовательные услуги, и как следствие, предоставляет возможность более эффективно обеспечивать кадрами, что, в свою очередь, существенным образом повышает внешнюю эффективность системы образования вуза.

Таким образом, совершенствование системы финансирования образования в рамках более правильного и продуманного, отвечающего реалиям современности формирования бюджета каждого вуза в отдельности, требует разработки новых подходов к привлечению разнообразных ресурсов в образование. В действующей системе бюджетирования нашей страны практически отсутствуют механизмы государственной поддержки привлечения частных инвестиций в образование. Кроме того, имеющаяся недостаточная развитость системы финансовых инструментов целевых сбережений не дает возможности должным образом распределить во времени финансовые затраты, связанные с получением образования, и соответственно понизить текущую финансовую нагрузку на домохозяйства.

Источники:

1. Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 28 февраля 2007 года «Новый Казахстан в новом мире»
2. Омирбаев С.М. Система финансирования высшего образования в Республике Казахстан. В сб.: Индустриально-инновационное развитие Казахстана: экономические, правовые и социальные аспекты. Материалы Международной научно-практической конференции 27-28 марта. – Семей: «Кай-нар» ун-т, 2009. С.8-12.
3. Жданова А.Б. Формирование системы бюджетирования в вузе // Финансовый менеджмент. – 2010. – №3.
4. Омирбаев С.М. Финансовый менеджмент высшей школы: сущность, принципы и перспективы. Вестник Инновационного Евразийского университета. 2009. № 2 (34). С.7-10.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: ОБУЧЕНИЕ И ПОСТТРЕНИНГОВЫЙ КОНТРОЛЬ

В настоящее время, когда на рынке много компаний, ведущих жесткую конкурентную борьбу, успешна та, работники которой наиболее эффективны. Ведь качество услуг, продукции компании напрямую зависит от того, вкладывают ли свою «душу» сотрудники в работу. Сейчас уже недостаточно просто выполнять работу согласно своим должностным инструкциям или выполнять КРІ. Высшего успеха можно добиться лишь в случае проявления максимум инициативы и только если каждый сотрудник будет стремиться к повышению качества своего труда, причем делать это добровольно и с удовольствием. Успешность и эффективность организации – это эффективность работы всего персонала, а не каторжный труд одного-двух человек, в том числе и собственника компании. Ставка на одного-двух человек – обычно заканчивается для компании плачевно.

Есть несколько способов повысить эффективность труда, например, денежное стимулирование или поиск мотивации каждого сотрудника. Некоторые компании устанавливают, как правило, жесткий (тоталитарный) режим работы, но как показывает реальность, данный метод не несет положительного эффекта. Также одним из инструментов повышения эффективности работы персонала является обучение или, как говорят в иностранных компаниях, «тренинг». Тренинг с английского языка переводится как тренировка. Тренировке поддаются различные способности и / или качества, которые являются необходимыми для успеха в карьере, да и просто в повседневной жизни. Натренировать можно все: от знания языков, навыков быстрого чтения до умения правильно продавать, принимать правильные решения, умение руководить и так далее.

Тренинги можно разделить на две большие группы:

1) Тренинги, улучшающие основные навыки, которые связаны с бизнес процессами (например, маркетинг, финансы, управление человеческими ресурсами). То есть обучение, напрямую связанное с должностными обязанностями.

2) Тренинги, направленные на улучшение компетенций и навыков межличностного общения:

- тренинги, улучшающие рост работы всей команды и компании в целом (тимбилдинг, эффективные коммуникации, лидерство и т.д.);

- тренинги, направленные на улучшение личной эффективности управленцев и сотрудников;

- тренинги, направленные на развитие персонала: коучинг, эффективное делегирование и т.д.

Как и во всех методах / способах повышения эффективности развития персонала, у обучения / тренингов есть свои положительные и отрицательные стороны, о которых нельзя забывать.

Положительные стороны тренингов:

1. Люди получают удовольствие от тренингов, так как чаще всего они проводятся в непринужденной и игровой формах.

2. Правильно преподнесенные тренинги очень мотивируют участников. Людям хочется как можно скорее претворить в жизнь полученные знания.

3. На тренингах люди расширяют свои связи и знакомятся с новыми, интересными людьми. Происходит обмен знаниями и опытом.

4. Люди очень часто раскрывают свой потенциал на тренингах, так как часто на тренингах проводятся мозговые штурмы и соревнования. Само окружение оказывает благоприятное влияние, но это только в том случае, если тренер умеет создать и поддержать атмосферу успеха.

5. Еще одной положительной стороной тренинга является продуктивный отдых. Когда человеку нравится тренинг и он занимается, чем ему хочется, он отдыхает морально.

6. Вся информация, преподносящаяся на тренингах, упорядочена и ограничена, и содержит лишь самое главное, что позволяет участникам запоминать именно то, что нужно.

Отрицательные стороны тренингов напрямую зависят от квалифицированности и профессионализма тренера:

1. Если тренер предоставляет информацию как единственную истину и абсолютно категоричен в своих суждениях.

2. Когда тренер не гибок в общении и не умеет подстроиться под различные аудитории слушателей.

3. Когда тренер выбирает себе так называемых «любимчиков» (как в школе) и, работая только с ними, не обращает внимания на других.

Таким образом, у обучения есть две стороны медали. Именно поэтому организации должны очень тщательно выбирать компании, предоставляющие тренинги, тем более что в настоящее время на рынке очень часто встречаются компании, непрофессиональные тренеры которых недостаточно квалифицированы, соответственно доносят неправильную информацию, иногда ломая психику людей, искажая при этом смысл тренинга.

Найти достойную тренинг-компанию и отправить людей на обучение – это лишь половина успеха. Чтобы увеличить эффективность обучения, нужно правильно организовать систему контроля после тренинга, то есть наладить систему работы с персоналом, которая направлена на поддержание позитивных эффектов после обучения и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности. Такая послетренинговая поддержка знаний может проводиться в формате семинара, когда сотрудники, посетившие тренинг, делятся полученными знаниями с другими коллегами и/или подчиненными; в виде коучинга и наставничества младшего персонала; а также, например, как рефрешменты (обновление знаний), когда через определенное время (не больше 1 месяца), тренер проводит короткое занятие (не более 5 часов), где напоминает основные моменты и организует обмен знаниями – например, как слушатели применяют полученные знания в работе, у кого какие успехи или, наоборот, трудности.

В настоящее время, многие компании вообще не уделяют внимание посттренинговому контролю, либо делают его формально. А ведь если нет такого контроля, то по сути, деньги, выделенные на обучение, просто выброшены на ветер.

Тренинги бесполезны, если компания и / или руководитель не требуют применения полученных знаний и не контролируют их использование в работе.

Возьмем, к примеру, крупную нефтяную компанию, работающую в западном регионе Казахстана уже больше 17 лет (назовем ее компания «Х»), в которой до 2008 года практически всех сотрудников отправляли на зарубежные тренинги в Дубай и Куала-Лумпур, но как показала практика, это было абсолютно неэффективно. Сотрудники убегали с тренингов и уходили по своим делам, невзирая на то, что компания полностью оплачивала им обучение, перелет, проживание и хорошие суточные. На мой взгляд, проблема как раз состояла в отсутствии посттренингового контроля. Сотрудники проходили эти тренинги «для галочки», а отдел обучения был спокоен, что выполнил свой годовой план. К примеру, сотрудники, не умевшие организовать свое рабочее время и расставлять приоритеты, после соответствующего тренинга так же не могли это делать. На тот момент, соотношение технических тренингов к поведенческим было примерно 40/60. В 2008 году сменился начальник отдела кадров, и новый менеджер первым делом взялся за отдел обучения. Проверив листы посещения, было очевидно, что сотрудники не сидели на тренингах. В 2009 году тренинги в иностранных странах были заметно сокращены. За границу стали отправлять только технических специалистов из таких отделов, как бурение, управление отходами, морская логистика и так далее. Остальные проходили обучение в Казахстане, в лучшем случае в России. Это решение, конечно, не изменило проблемы, так как контроля после обучения также не было. В 2015 году, снова сменилось руководство, и отдел обучения разделили на две секции: управление талантами и обучение / развитие. Управление талантами занималось только обучением на рабочем месте (коучингом и наставничеством) и поиском сотрудников с высоким потенциалом, обучение / развитие же занималось так же внешними техническими и поведенческими тренингами. Директор отдела кадров предложил опросить всех топ менеджеров компании для того, чтобы понять, что конкретно помогло им достичь успехов в карьере. Результаты оказались следующими: технические / поведенческие тренинги - 20% знаний, обучение на рабочем месте - 80%. В данное время, компания сделала ставку именно на наставничество. Ко многим иностранным топ менеджерам приставили казахстанских преемников, которые через 2-3 года коучинга займут их место. Соответственно, сейчас очень большое внимание уделяется наставничеству (наставников выбирают из лица руководящих сотрудников и обучают правилам «коучинга») и посттренинговому контролю. За результатами наставничества, наставниками и их подопечными следит отдел управления талантами. Сам процесс наставничества занимает от 6 месяцев до года для младшего звена, которое планируют повысить до среднего. И от года до 3 лет, от среднего к высшему. Каждые три месяца проводится собрание с участием наставника, подшефного и представителями отдела управления талантами и проводится анализ проделанной работы: какие задания / проекты давались, результат выполнения, обсуждение сильных и слабых сторон и так далее.

При планировании посттренингового контроля необходимо помнить о том, что посттренинговое сопровождение слушателей тесно взаимосвязано с оценкой эффективности (результативности) самого тренинга. То есть нужно еще до начала обучения, спланировать, как будет построен посттренинговый контроль, что будет оцениваться и как он собственно будет проводиться. В данное время в компании «Х» особое внимание уделяется обратной связи после обучения (сотрудники, прошедшие тренинг, заполняют оценочные листы на качество обучения, а их непосредственные руководители заполняют оценочные листы на сотрудников, насколько улучшились их знания и как они применяют полученные навыки на практике). Если жалоб на определенный тренинг как от сотрудников, так и от их руководителей достаточно, то контракт с тренинг-компанией, предоставившей этот тренинг, прекращается.

Методы посттренинга не должны быть одинаковыми и однообразными, поэтому очень важно продумать детально материалы, способы, инструменты, темы, которые будут использоваться и которые будут интересны сотрудникам. Это достаточно сложно, поэтому надо очень хорошо знать основные мотиваторы и демотиваторы персонала.

Например, это могут быть дискуссии на действительно злободневные темы (обсуждение стандартов ра-

боты с клиентами и отношения к ним; внутренние отношения между отделами и сотрудниками, как пример), где абсолютно все смогут высказать свою точку зрения. Важно, чтобы тема дискуссии касалась всех и цепляла каждого.

Очень важно знать, что если компания решила внедрить и развивать проект посттренингового контроля, то его нельзя остановить на полпути. Сотрудники тут же это почувствуют и бросят камень в огород отдела обучения. Посттренинговый контроль не должен останавливаться ни на минуту, ведь, как показывает практика, примерно 90% информации, полученной на тренинге, попросту забывается в течение месяца и соответственно получается, что компания выбросила деньги на ветер.

Источники:

1. Баранова Г. В., Кобзева В. В. Посттренинговое сопровождение персонала. Тренинг закончен. Что дальше?, Речь, 2003.
2. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. – №1
Внутренние процедуры компании «Х».

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В настоящее время трудно найти предприятие, которое бы не заявляло, что имеет свою стратегию и ведет стратегическое управление. Однако сам термин «стратегия» все понимают по-своему. Приведем только несколько из многих десятков современных определений.

Первое определение стратегии в менеджменте сформулировал Альфред Чандлер: «Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [1].

Джеймс Куинн выделял следующие составляющие стратегии:

- основные цели деятельности;
- наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности;
- программы основных действий, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Исходя из изложенного можно дать следующее определение стратегии.

Стратегия – это система принятых политик, взаимосвязанных внутренних целей и программ деятельности, обеспеченных соответствующими ресурсами, по достижению поставленной внешней цели.

Это определение более конкретное, но под него попадают не все компании - только те, перед которыми поставлена четкая цель, ведь без цели не может быть и стратегии ее достижения. А цель, которую в основном ставят многие компании - это увеличить, повысить и прочее, без всякой конкретики. При этом для повышения на 20% можно применить одну стратегию, для повышения на 100% - совершенно другую, для повышения «на сколько можно» означает отсутствие стратегии. Итак, если перед войной поставлена четкая цель захватить страну противника, то из этой цели формируется взаимоувязанный план всей кампании. А если поставить цель просто захватить у противника побольше, то мы выбираем цели, которые попроще захватить - и однозначно проиграем войну, нас очень быстро разобьют. Но примерно так в большинстве компаний и разрабатывается стратегия, и эффективность таких компаний в 3-4 раза ниже, чем у передовых.

Составляющие стратегии можно представить в следующем виде:

- политики собственника, включая миссию предприятия.
- социально-экономическая цель предприятия, поставленная собственником.
- политики определения внутренних целей.
- видение и внутренние цели по реализации видения, достижения цели предприятия.
- политики деятельности.
- планы и проекты деятельности, не выходящие за рамки политик.

Политики являются составной частью стратегии и являются принятыми принципами, нормами, положениями, правилами, ограничивающими и направляющими поле деятельности. Практически политики определяют каждое принимаемое решение, они ограничивают необозримое поле альтернативных решений до приемлемой области, что собственно и позволяет принимать решение уже из конечного числа альтернатив.

Собственно, практически любая задача может быть решена и стратегически, и тактически. Можно, например, собрать всю армию в один кулак и последовательно громить укрепления противника (тактика). А можно распланировать уничтожение даже отдельного объекта противника одновременными взаимоувязанными боями (стратегия). Второй, стратегический путь, как очевидно, более эффективен, и тактика представляет для теории гораздо меньше трудностей, чем стратегия, но стратегия более эффективна.

При этом сейчас вместо термина «политики» (принципы, правила) часто используется термин «стратегия» (путь достижения поставленной цели): финансовая стратегия, рыночная стратегия и т.д., но это, если они не ставят конкретных программ деятельности по достижению поставленной цели - политики.

Тактика – система последовательных шагов по достижению поставленной единой неразделяемой цели. Тактика содержит несколько шагов, каждый из которых имеет свой промежуточный результат и можно дать определение этому элементарному шагу [2].

Операция (элементарная) – деятельность по достижению единой цели, проводимая за один шаг, это деятельность по преобразованию ресурсов в продукцию. Управление операциями – это «операционный менеджмент». Операция не имеет промежуточных результатов.

Отличие системы сбалансированных показателей (ССП) от классической стратегии только в том, что политика постановки внутренних целей в классике задает цели как предвидение конечного результата, а в СПП – как предвидение заданных показателей деятельности.

Особенностями стратегического менеджмента по сравнению с оперативным являются:

- для стратегического управления миссией организации учитывается развитие ее в долгосрочной перспективе за счет эффективного взаимодействия с окружающей средой, в оперативном менеджменте – повышение прибыли при производстве продукции;

- при стратегическом управлении делается акцент на внешней обстановке, поиск методов борьбы с конкуренцией, а также на реагирование организации на изменение внешних условий; для оперативного – на внутренней среде, использовании затрат;
- стратегическое управление рассматривает долгосрочные планы развития, оперативное – кратко- или среднесрочные;
- система стратегического менеджмента строится на человеческом факторе, эффективном информационном обмене и условиях рынка, в оперативном - на организационной структуре, технике и технологии;
- при стратегическом управлении сотрудники считаются фундаментом, источником дальнейшего развития организации, при оперативном – ресурсами компании, исполнителями;
- в стратегическом менеджменте понятие эффективности связывается с возможностью организации своевременно реагировать на изменение рынка, в оперативном – в рациональном использовании ресурсов и максимизации прибыли.

Стратегия – это не алгоритм, однократно разработанный и действующий на всем протяжении времени до достижения поставленной цели. Стратегия относится только к самому высшему уровню планирования и организации, а на самом нижнем уровне разрабатываются ближние операции, дальние же, в условиях неопределенности, разрабатываются только после достижения результатов ближних и зависят от этих достигнутых результатов.

Стратегический менеджмент - это управленческая деятельность по разработке и реализации решений, направленных на полное и эффективное использование имеющихся ресурсов, направленных на выполнение задач поставленных перед организацией на перспективу [3].

Стратегическое управление предполагает разработку долгосрочных целей и политики, установок и ориентиров, принципиально новых направлений деятельности, затрагивает широкий круг важных организационных решений по проблемам ориентированных на будущее, связанных с неконтролируемыми внешними факторами. Суть теории стратегического менеджмента заключается в использовании концепции «От будущего к современному, а не от прошлого к будущему».

Предметом стратегического управления являются следующие проблемы:

1 Непосредственно связанные с основными целями организации; стратегический характер носят решение о создании новых и ликвидации старых производств, освоения новой продукции, технологии, рынков; решение по экономии материальных, энергетических и трудовых ресурсов не относятся к стратегическим [4].

2 Связанные с некоторыми элементами организации, которые необходимы для достижения поставленной цели. К стратегическим целям относятся планирование разработки и выпуск новой продукции, приобретение нового технологического оборудования, приглашение новых специалистов.

3 Связанные с неконтролируемыми внешними факторами; при выборе стратегии важно определить, какие экономические, политические, социальные и другие факторы влияют на будущее организации, требующей постоянного мониторинга внешней среды.

Формирование стратегии осуществляется следующим образом, сначала определяют стратегическую цель; оценивают рыночные возможности и ресурсы организации; разрабатывают общую концепцию стратегии, а в ее рамках варианты для обсуждения; затем разработанные варианты дорабатывают, анализируют и оценивают. Лучший из них принимают в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий.

Стратегическое управление можно представить в виде совокупности взаимосвязанных процессов: анализ внешней и внутренней среды, определение цели и миссии, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения [5].

Источники:

1. Люкшин А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Медиус А. Р. Стратегический менеджмент. Екатеринбург: Агриу, 2012.
3. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2010.
4. Рубцов С. В. Стратегическое планирование. Как строить крупный бизнес // Предприятия.- 2012. - №13. - С. 36-39.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник М.: Дело, 2009.

Влияние менталитета на внедрение новых технологий

В Послании Президента Республики Казахстан - Лидера нации Нурсултана Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» говорится, что нельзя забывать глубинную суть и посыл, задаваемый традицией-ей шежире, которая не заканчивается на одном роде или племени. Шежире – это Древо по-колений, сводимое к единому корню. Шежире демонстрирует и неопровержимо доказывает, что корни наши едины, что все мы казахи – едины. Шежире не раскалывает нас, а объединяет. В связи с этим обращение к истории нации, историко-культурным корням служит для реализации решения таких актуальных вопросов современного общества как патриотизм, сохранение духовной культуры казахского народа в условиях интегрирующего мира и по-всемирной глобализации.

Говоря о самой глубинной сущности казахского народа, хотелось бы привести в пример слова Н. А. Назарбаева «Казахстан – уникальная страна. В нашем обществе причудливо объединились и взаимодействуют, взаимоподпитывают друг друга самые разные культурные элементы. Нам следует оберегать нашу национальную культуру и традиции во всем их многообразии и величии, собирать по крупицам наше культурное достояние».

Слово «казах» означает «свободный и независимый кочевник» в древнем тюркском языке. Казахи путешествовали по степям Казахстана от западного Китая до южной границы России на протяжении веков. На протяжении веков Казахстан был страной кочевников и скотоводов. Племена были основой общества, племя состояло из членов семьи и семейных старейшин. Межплеменные браки были важны в создании мира и безопасности. По сей день, говорят казахи, «сватовство длится тысячу лет, в то время как зять длится всего сто». Казахи разработали патриархальный взгляд на мир. Они объединились в расширенные семейные группы, чтобы бороться с тяготами окружающей среды и защиты своего скота и родных. Это официально называется «Ата баласы», что означает объединение сыновей деда в одном племени в расширенной семье. Муж играет главную роль в семейной жизни, и в конечном счете ответственность за выживание семьи лежит именно на нем.

В настоящее время основные составляющие менталитета населения зачастую играют ключевую роль во всех сферах современной жизни. Устойчивая зависимость от мнения окружающих людей, в частности, некое табу «ұят болады», т.е. принятие решений в соответствии с моральными рамками и стереотипным мышлением, навязанным обществом. Говоря о высокой социальной значимости эффективного функционирования работников здравоохранения на примере сотрудников Мангистауского областного центра крови, необходимость ликвидации некоторых негативных аспектов менталитета обуславливает практическую необходимость выработки новых управленческих парадигм и подходов. В качестве одного из таких подходов предлагается использование новых технологий и стандартов. Все это обуславливает актуальность темы исследования.

Изучение менталитета, т.е. коллективного и индивидуального сознания медицинских работников, их отношения к нововведениям является одним из важных вопросов. Таким образом, предметом нашего исследования является отношение медработников к внедрению новых технологий с учетом влияния менталитета.

Основные задачи – изучение, а также анализ коллективного и индивидуального сознания медицинских работников на нововведения и их восприятие, мышление, действие с учетом национальных и региональных особенностей в менталитете, выработка основных рекомендаций по внедрению новых технологий с учетом менталитета.

Практическая значимость исследования обуславливает применение новых технологий соответственно требованиям времени и достичь международных стандартов оказания медицинской помощи населению области в сфере службы крови.

В ходе анализа мнений и учета общего отношения к нововведениям был проведен опрос методом анкетирования более 30 сотрудников областного центра крови, большинство из которых имеет стаж работы более 10 лет и непосредственно связаны в повседневной работе со сферами инноваций.

На примере восприятия сотрудниками ОЦК нововведений, новшеств, внедряемых непосредственно в их работу, можно детально рассмотреть описываемую проблему. Умение использовать информационные технологии становится одним из самых важных профессиональных навыков медика. Известно, что в медицине самые большие капиталовложения приходятся на создание новых лекарств, а второе место занимают информационные технологии. Системы здравоохранения даже самых богатых стран сталкиваются с экономическими и производственными трудностями в своем назначении поддерживать качество медицинской помощи перед лицом растущих требований стареющего населения и возросших возможностей в лечебном деле. Я предлагаю, что для человека в инновационном контексте, термин поведения коллектива и коллективное чувство относится к их поведению в повседневном фоне принятия решений, обмена идеями, и на формирование общественно-го мнения в итоге. В группе мы часто ищем одобрение и поддержку, наблюда-

ем за действиями других, а затем делаем выбор, независимо от наших собственных частных потребностей и личных предпочтений, потому что, как правило, разумно делать то, что делают другие люди.

Мы сталкиваемся с признаками коллективного поведения каждый день, даже не подозревая об этом, так как мы часто принимаем решения, основываясь на изучении информации относительно других. Тем не менее, информационные каскады иногда могут привести к произвольным или даже ошибочным решениям. Мы должны учитывать влияние этого поведения в процессе идей, в котором многие люди участвуют и взаимодействуют друг с другом. Пользователи могут прятаться в группе так, чтобы оставаться неизвестными, некоторые из-за страха репрессий или неприятия и некоторые с целью подражать или имитировать других членов группы более высокого статуса.

Они могут также поддерживать идею из-за давления со стороны сверстников или просто потому, что кто-то другой выскажет мнение. Так, в результате был проведен социологический опрос среди 32 сотрудников центра крови для изучения мнений при внедрении новых технологий, в частности, информационной системы «Инфо донор». Более 75% опрошенных сотрудников, имеет общий рабочий стаж более 20 лет, из чего можно сделать вывод, что данные сотрудники, наиболее вероятно, являются приверженцами консервативных взглядов. Более 60% работают в центре крови от 10 лет, т.е. непосредственно знают все положительные и негативные моменты работы именно этого профиля и факторы риска. 62,5% имеет среднее медицинское образование, остальные - высшее. На вопрос, являются ли нововведения в центре крови неотъемлемой частью современных технологий, 95% респондентов ответили твердо ДА. При объективной оценке работы центра крови, в частности, его сотрудников, до внедрения нового оборудования и технологии по всем показателям по шкале от 1 – «очень плохо» и 10 – «отлично», 90% респондентов ответили – 1 (очень плохо), т.е. сотрудники объективно и вполне адекватно понимают существующие в центре проблемы и нерешенные задачи до внедрения информационной системы. В первую очередь, это сказывается на их собственном повседневном труде, в частности, облегчении и исключении ошибок при учете человеческого фактора. Так как работа в центре крови в тесном порядке связана непосредственно с населением, то временной фактор и качество оказываемых услуг играют очень важную роль.

На вопрос оценки результатов деятельности центра после внедрения новых технологий по всем показателям, по шкале от 1 «очень плохо» и 10 «отлично», 95% сотрудников ответили 10, т.е. отлично, что доказывает ненанасность внедренной информационной системы. На прямой вопрос, насколько облегчила работу программа «Инфо-донор», 97% опрошенных твердо отметили 10, т.е. максимально облегчило. Из всего сказанного составляется мнение, что сотрудники центра практически в полном составе положительно восприняли новшество. Хотя можно было бы предположить, что из 75% сотрудников, имеющих общий стаж более 20 лет, наиболее вероятно являющиеся приверженцами консервативных взглядов менее положительно встретят новшество. Но как показала практика, из числа этих сотрудников 97%, опрошенных после персонального использования технологий, были очень рады нововведениям, так как убедившись на собственном опыте и поняв, насколько современные технологии облегчают их непосредственную повседневную работу, исключая самое главное - человеческий фактор, уже не могли утверждать об обратном. Возвращаясь к теме влияния менталитета на новшества, в анкете присутствовал прямой вопрос, влияет ли менталитет медицинских работников на данные перемены, на что 90% опрашиваемых ответили положительно. Так же отдельно следует отметить высказанное мнение, что всё зависит напрямую от руководства.

Подводя итог сказанному, следует отметить тот факт, что при изменениях любого рода, при выходе из зоны комфорта и устоявшегося повседневного строя, при этом соблюдая условия лояльного и дипломатического отношения, необходимо в первую очередь выстроить тактически корректную стратегию подготовки к ним. Все это сопряжено с деликатным соблюдением особенностей менталитета.

Пути повышения эффективности нефтегазодобывающих предприятий в новых условиях хозяйствования

Производство, представляющее собой комплекс трудовых и механизированных процессов, направленных на создание продукции, является основой экономики любого государства. Чем эффективнее действуют в рыночном пространстве предприятия добывающих и промышленных производств, тем стабильнее бюджетная система страны, выше темпы экономического роста и общего благосостояния населения.

В Послании 2014 года народу Казахстана - «Нұрлы жол – путь в будущее» - Президент страны отметил, что «мировая экономика так и не оправилась от последствий глобального финансово-экономического кризиса. Восстановление идёт очень медленными и неуверенными темпами, а где-то ещё продолжается спад» [1]. Мировой кризис, который значительно сказался на экономике Казахстана, лишним раз подтвердил, что экономическое благополучие хозяйствующего субъекта, его финансовая устойчивость и эффективность во многом зависят от усилий их собственников и менеджеров, от их профессионализма в области производственной деятельности.

Один из первых представителей теоретиков менеджмента Г. Эмерсон считал эффективность основной задачей управления [2]. В основе оценки экономических результатов деятельности нефтяной компании лежит понятие «эффективность», поскольку «под экономическим эффектом функционирования любой экономической системы понимаются результаты, выраженные в стоимостной форме» [3].

Значение эффективности производства для работы предприятия в рыночных условиях обусловлено следующими обстоятельствами (см. рисунок 1).



Рисунок 1 - Значение эффективности производства

Примечание: составлено автором

Существует множество подходов к классификации мер по повышению эффективности производства. Наиболее полный их перечень представлен в диссертации доктора экономических наук И.В. Бурениной (2011 г.), которая предлагает делить все множество мероприятий, направленных на повышение экономической эффективности деятельности НГДП, в зависимости от:

- характера мероприятий (в минерально-сырьевую базу, в повышение производственной мощности: в ресурсосбережение и т.п.);
- целевой направленности (одноцелевые, многоцелевые);
- по факторам развития производства (экстенсивные, интенсивные);
- по направлению повышения экономической эффективности (в совершенствование производственного процесса, в изменение организационной структуры);
- по времени охвата (кратко-, средне-, долгосрочный период) [4].

По мнению автора данной статьи, все методы повышения эффективности производства в широком смысле можно разделить на четыре крупные группы:

- управленческие;
- технологические;
- внутрипроизводственные;
- финансовые (рисунок 1).



Рисунок 2 - Основные методы повышения эффективности производства в нефтяной компании.

Примечание: составлено автором

Рассмотрим подробнее содержание каждой группы методик.

В диссертациях К. Н. Алданиязова, А. Ф. Насырова, А. Ю. Танчик и других авторов приводятся следующие управленческие возможности роста эффективности функционирования нефтегазовой компании:

- совершенствование организации производства;
- совершенствование системы управления; изменение организационного построения компании и механизмов взаимодействия структурных единиц;
- выделение в самостоятельные компании специализированных сервисных подразделений [5];
- внедрение централизованного управления производственной инфраструктурой, управления инновационными технологиями [6];
- оптимизация взаимодействия работы подразделений с подрядчиками;
- методы управления, позволяющие повысить эффективность производства за счет качественной подготовки управленческих решений.

В технологическом смысле рост эффективности производства через прирост добычи нефти может быть обеспечен, во-первых, введением в эксплуатацию новых скважин, во-вторых, за счет повышения нефтеотдачи на существующих месторождениях, благодаря применению новых технологий (физико-химическое заводнение; газовые методы; тепловые методы; микробиологические методы; комбинированные методы).

В монографии Н.К. Надилова указано, что «технологическое перевооружение нефтегазовой отрасли может осуществляться двумя путями: во-первых, трансфертом зарубежных технологий и, во-вторых, промышленным внедрением отечественных научных разработок» [7].

Например, за последние десять лет на месторождении Узень получили широкое применение следующие методы, позволившие увеличить производительность скважин на длительный срок (таблица 1).

Таблица 1 – Основные методы интенсификации процессов добычи нефти на месторождении Узень

№	Методы	Методики	Примечание
1	Физические методы	Гидроразрыв пласта (ГРП), газодинамический разрыв пласта (ГДРП), акустическое воздействие (АРСиП), электровоздействие (ЭВ). С 2000 годов начали применять полимерное заводнение (потокоотклоняющие технологии) - дополнительно добыто более 900 тыс. тонн нефти.	АРСиП и ГДРП не нашли широкого применения

2	Тепловые методы	Термогазокислотно-перфорационно-имплозионное воздействие (ТГКПИВ), Термобарохимическое воздействие (ТБХО)	Внедрение УПСВ позволило облегчить работу системы сбора нефти, уменьшить воздействие коррозионно-агрессивной среды на трубопроводную сеть и рабочее давление на сточных коллекторах и др.
3	Химические методы	Ремонтно-изоляционные работы (РИР), воздействие на пласт сшитой полимерной системой (СПС) и полимерно-гелевым составом «Темпоскрин», вязко-упругим составом (ВУС), соляно-кислотные обработки (СКО), гидрокислотный удар (ГКУ). В настоящее время используется уникальная технология - предварительный сброс воды на специальных установках (УПСВ «Впадина» и УПСВ «Плато»).	
Примечание: источник [8]			

В настоящее время целью казахстанских нефтяных компаний является увеличение физических объектов производства и финансовых показателей посредством использования следующих внутривыпускных методов:

- рост «поля производства»;
- повышение коэффициента использования производственных мощностей;
- введение в оборот дополнительных ресурсов: законсервированных месторождений, незанятой рабочей силы, находящейся в длительных отпусках, простаивающих мощностей и объектов производственной инфраструктуры;
- рост объемных показателей производственной и коммерческой деятельности за счет реализации синергического эффекта.

Под финансовыми методами повышения эффективности работы современных предприятий следует понимать классические инструменты финансового менеджмента организаций, направленные на эффективное использование его капитала, рост рентабельности и снижение издержек.

Продуманное и систематическое использование финансовых методов позволяет:

- добиться роста реализации продукции и рентабельности;
- мобилизовать достаточный объем собственных и заемных средств, необходимых для достижения стратегических целей развития организации;
- рационально управлять оборотным капиталом и денежными потоками предприятия;
- осуществлять финансовую стратегию, обеспечивающую необходимыми ресурсами реализацию производственных, инновационных, маркетинговых стратегий развития организации.

Цель использования финансовых методов - обеспечение приемлемого уровня экономической эффективности работы предприятия.

Таким образом, систематическое проведение оценки эффективности производства увеличивает скорость и повышает адекватность реакции руководства нефтяной компании на дестабилизирующие рыночные изменения. Знакомство с различными методиками повышения эффективности производства вооружает руководство нефтяной компанией инструментами совершенствования хозяйственной деятельности на предприятии.

Источники:

1. Назарбаев Н.А. «Нұрлы жол – путь в будущее». Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана. 11 ноября 2014 г.
2. Эмерсон Г. Двенадцать принципов эффективности //Файоль А. и др. Управление - это наука и искусство. М., 2013, с. 96.
3. Проблема эффективности в современной науке /под ред. А.Д.Урсула. Кишинев, 2005, с.85.
4. Буренина И.В. Процессно-целевой подход к повышению экономической эффективности деятельности нефтегазодобывающих предприятий. СПб: Недра, 2011, сс.114-116.
5. Алданиязов К. Н. Производственно-учетная система в управлении предприятием: управленческий учет, управленческий анализ и управление затратами. Учебное пособие. Алматы: Издательство «NURPRESS», 2011, с.205.
6. Танчик А.Ю., Коваленко А. В. Современные проблемы эффективности развития предприятия // Экономические исследования: анализ состояния и перспективы развития: монография / Под общей ред. проф. О.И. Кирикова. Воронеж: ВГПУ, 2010., с.285.
6. Насыров А.Ф. Основные проблемы функционирования предприятий нефтегазового комплекса и методика их решения // Микроэкономика. Москва, № 5, 2011.
7. Надиров Н.К. Нефть и газ Казахстана: в 2-х томах., Часть 1. Алматы, 1995, с.126.
8. Проект разработки месторождения Узень (13-18 горизонты). Актау, 2008. - 800 с.

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Тема публикации актуальна в свете намеченного в посланиях Президента Казахстана курса на «всеобъемлющий экономический прагматизм» [1], поставленной перед всеми хозяйствующими субъектами задачи взвешенного подхода к расходам [2] и поиска рациональных форм ведения бизнеса. В предстоящие непростые в экономическом плане времена оптимизация затрат является важнейшим антикризисным инструментом и стимулятором дальнейшего экономического роста в нефтяной компании.

Затраты – это выраженные в денежной форме расходы нефтяной компании на добычу, подготовку, транспортировку и реализацию углеводородов.

Совокупный объем расходов нефтегазодобывающих предприятий очень значителен, и теоретически обоснованы различные подходы к структурированию его состава:

- по элементам затрат (статьям калькуляции себестоимости);
- по технологическим объектам;
- затраты на основное и вспомогательное производство, управленческие затраты.

Существуют и другие варианты классификации структуры затрат, под которой понимается состав и соотношение всех расходов предприятия.

Оптимальная структура затрат - это экономически обоснованный минимум издержек, дающий максимально возможный объем прибыли.

Оптимизация затрат – система управленческих решений и мероприятий, способствующих устранению непроизводительных затрат и сокращению производственных расходов. Цель оптимизации затрат – увеличение прибыли путем сокращения и совершенствования структуры издержек предприятия.

Теоретическими основами оптимизации затрат являются: методика анализа «затраты - объем - прибыль» (нахождение точки безубыточности); расчет операционного рычага; система учета затрат «Стандарт-кост» и новейший японский подход Кайдзен-костинг.

Структура затрат в НГК формируется под воздействием большого числа факторов (технология и объем производства, организация труда, стадия разработки месторождения и др.) Объект нашего основного анализа - затраты АО «Озенмунайгаз», третьей по величине нефтяной компании в Казахстане. Месторождение Узень находится в разработке уже полвека, его производственная деятельность в последние годы характеризуются умеренными темпами добычи.

На протяжении последних трех лет (2012-2014 гг.) в АО «ОзенМунайГаз» стабильно растет выручка предприятия от добычи и реализации нефти, что объясняется постепенным увеличением нефтедобычи Компании.

В тоже время исследование основных показателей динамики расходов в составе АО «Озенмунайгаз» показало, что темпы роста капитальных и эксплуатационных затрат в Компании превышают темпы роста доходов от нефтедобычи, что является основной причиной снижения объемов чистой прибыли Компании за период 2012-2014 гг.

За период с 2012 по 2014 год уровень затрат по добыче, транспортировке и переработке нефти и газа в АО «ОзенМунайГаз» увеличился в 1,2 раза. В 2013 году показатель производственных затрат достиг значения в 341,5 млрд. тенге, превывсив показатель 2012 года на 109,7%, а в 2014 году произошел новый скачок роста себестоимости и затрат на производство – на 111,7% (на 39,9 млрд. тенге в денежном выражении).

Сокращение уровня валового и чистого дохода АО «ОзенМунайГаз» в 2013 году объясняется также значительными капитальными затратами, произведенными в этот и предшествующий период. В 2012 году объем инвестиций в основной капитал в Компании достиг суммы в 95 млрд. тенге; в 2013 году он составил 59,1 млрд. тенге (рис.1).

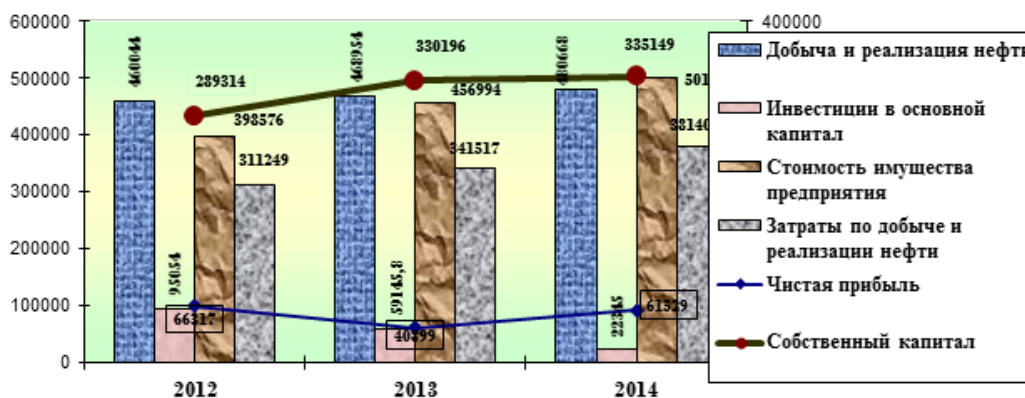


Рисунок 1 - Динамика основных технико-экономических показателей АО «ОзенМунайГаз», млн. тнг.

Примечание: составлено автором

Уровень капитальных затрат в Кампании можно оптимизировать в ходе разработки и корректировки бизнес-планов инвестиционного или инновационного проекта.

Операционные затраты нефтяной компании складываются из себестоимости продукции (55%), затрат на реализацию и транспортировку нефти (45%) и общих административных затрат (5%).

В 2013 году объем операционных затрат АО «ОзенМунайГаз» увеличился в 1,1 раза, а в 2014 году – еще на 11,4%, достигнув значения в 389,9 млрд. тенге.

За три последних года себестоимость операций по добыче нефти и газа в АО «ОзенМунайГаз» увеличилась более, чем 1,5 раза (рис. 2).

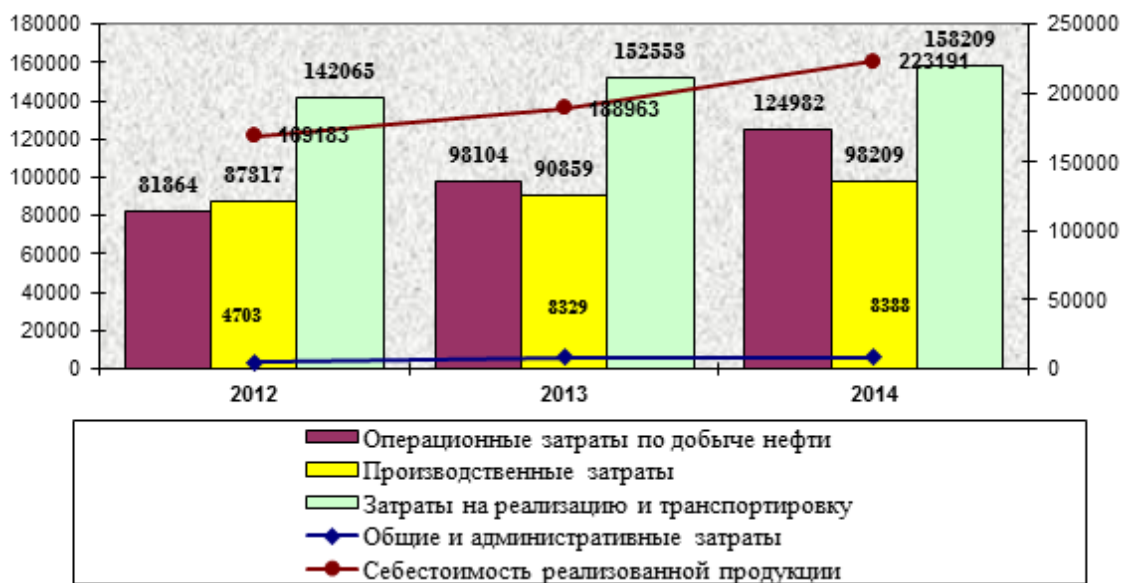


Рисунок 2 - Динамика операционных затрат АО «ОзенМунайГаз», млн. тнг.

Примечание: составлено автором

Графический анализ (рис. 2) показывает, что на протяжении 2012-2014 годов в АО «ОзенМунайГаз» наблюдается значительный рост по всем группам операционных затрат, а в особенности – по операционным затратам на добычу нефти (рост в 1,5 раза за три года), и затратам на реализацию и транспортировку нефти (рост 111% за тот же период).

Анализ динамики себестоимости реализованной продукции АО «Озенмунайгаз» за период 2012-2014 годов выявил, что значительный рост наблюдается по всем калькуляционным статьям расходов за исключением прочих затрат (таблица 1).

Таблица 1 – Структура себестоимости реализованной продукции АО «ОзенМунайГаз» за 2012-2014 гг.

№	Показатель	Един. измер	2012	2013	Относ. изм %	2014	Относ. изм %
1.	Себестоимость	млн. тнг.	169183	188963	111,7	223191	118,3
В том числе							
1.1	Услуги производственного характера	млн. тнг.	22693	30374	134	39339	130,0
Удельный вес в общем объеме себестоимости в %			13,4 %	16,1%	120,1	17,6%	109,3
1.2.	Износ, истощение и амортизация	млн. тнг.	26050	21670	83,2	26086	120,4
Уд.вес. %			15,4%	11,5%	74,6	11,7%	101,7

1.3	Заработная плата и связанные с ней выплаты	млн. тнг.	42547	47212	111,0	61394	130,0
Уд.вес. в %			25,1%	25,0%	99,6	27,5%	110
1.4	Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)	млн. тнг.	49616	56318	113,5	59426	105,5
Уд.вес. в %			29,3%	29,8%	101,7	26,6%	90,8
1.5	Социальный налог и др. налоги, кроме КПН и НДПИ	млн. тнг.	7817	8776	112,2	10445	119,1
Уд.вес. в %			4,6%	4,6%	100,0	4,7%	102,2
1.6	Материалы и запасы	млн. тнг.	7522	9301	123,6	12296	132,2
Уд.вес. в %			4,4%	4,9%	111,4	5,5%	112,2
1.7	Электроэнергия	млн. тнг.	8934	11108	124,3	11800	106,2
Уд.вес. в %			5,3%	5,9%	111,3	5,3%	89,8
1.8	Прочие затраты	млн. тнг.	7004	4204	60,0	2395	57,0
Уд.вес. в %			2,5%	2,2%	88,0	1,1%	50,0
Примечание – источник [3], расчеты автора							

Уровень расходов на оплату услуг производственного характера в 2014 году в Компании увеличился в 1,3 раза по сравнению с 2013 годом и в 1,7 раза по сравнению с 2012 годом и составил в денежном эквиваленте 39,3 млрд. тенге.

В среднем в 1,3 раза возросли затраты на товарно-материальные производственные запасы и электроэнергию, на долю которых совокупно приходится от 10 до 12% всего состава производственных затрат.

Наиболее значительными статьями затрат в составе себестоимости продукции АО «Озенмунайгаз» являются: оплата труда производственного персонала (27%); НДПИ – 26%; оплата услуг производственного характера – 17%; налоги, связанные с оплатой труда – 12%.

Второй по величине расходной статьей в структуре себестоимости реализованной продукции АО «ОзенМунайГаз» (от 25 до 27,5% всего ее объема) являются расходы на заработную плату рабочим и другие материальные поощрения. В 2013 году эта статья затрат увеличилась в Компании на 111% и составила 47212 млн. тенге, а в 2014 произошел еще более значительный ее рост (в 1,3 раза), обусловленный индексацией оплаты труда в связи с девальвацией тенге. В итоге уровень затрат на оплату труда достиг значения в 61,4 млрд. тенге.

Проведенный анализ структуры производственных затрат АО «ОзенМунайГаз» свидетельствует о том, что главными направлениями снижения себестоимости нефтедобычи в нефтяной компании являются дальнейшее сокращение и рациональное использование средств, направляемых на производственное потребление.

Основные направления оптимизации затрат включают в себя мероприятия по:

- снижению затрат на материалы и ТМЦ;
- снижению расходов на электроэнергию, тепло и топливо;
- снижению управленческих и коммерческих расходов.

Наиболее осторожно следует подходить к принятию решений по снижению расходов на зарплату и нематериальное стимулирование основного персонала во избежание социального недовольства.

Наглядно основные направления снижения затрат в деятельности нефтяной компании показаны на рисунке 4.

Оптимизацию структуры совокупных затрат в АО «ОзенМунайГаз» в современных условиях хозяйствования рекомендуется осуществлять главным образом за счет снижения инвестиций, не влияющих на уровень производства, снижения расходов на инфраструктурные проекты, а также за счет переноса на более поздний срок некоторых долгосрочных проектов программы модернизации.

Сокращение операционных затрат достигается путем уменьшения расходов на покупные ресурсы (электроэнергия, вода, сырье, различные виды материалов) за счет их рационального использования, что дает значительный финансовый результат экономии.

Мы разделяем позицию доктора экономических наук Н.Н. Алданиязова, в трудах которого, созданных большей частью на основе анализа эксплуатационных затрат на месторождении «Узень», сделаны выводы

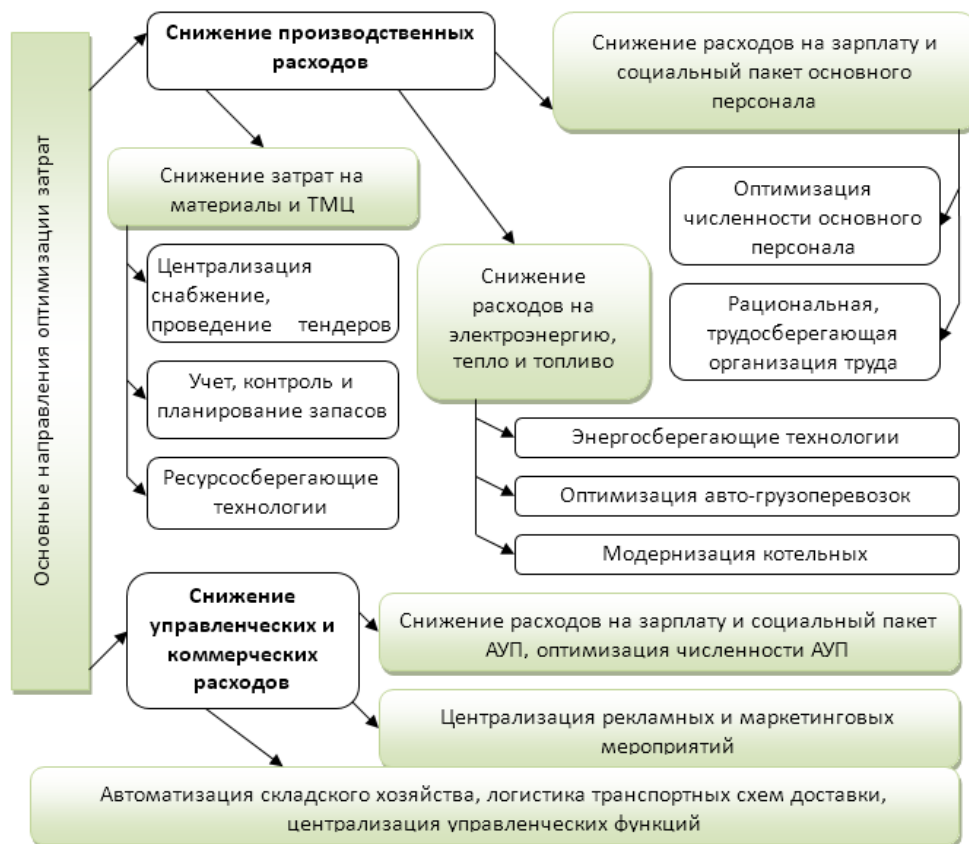


Рисунок - 4 Направления оптимизации затрат в нефтяной компании.

Примечание: составлено автором

об отсутствии должного внимания к более рациональному использованию действующего фонда нефтяных скважин и к предварительному определению предельного среднесуточного дебета нефтяных скважин, ниже которого их эксплуатация будет нерентабельной [4].

Основным производственным предложением, вытекающим из результатов нашего анализа и трудов профессора Алданиязова, является консервация нерентабельных скважин, которая помимо улучшения основных технико-экономических показателей способствует уменьшению потребности в затратах на ремонтно-эксплуатационные работы и приобретение нового оборудования взамен старого.

Результатом оптимизации затрат является определение и поддержание оптимального размера предприятия, позволяющего минимизировать затраты в зависимости от объема производства.

Таким образом, оптимизация затрат представляет собой эффективную стратегию роста производительности нефтяной компании. Существенного сокращения объема затрат на предприятии можно достичь только за счет разработки и реализации комплексной программы снижения издержек, которая должна быть постоянно действующей и периодически корректироваться с учетом изменяющихся обстоятельств.

Источники:

1. Назарбаев Н.А. Стратегия «Казахстан-2050» - новый политический курс состоявшегося государства. Послание Президента РК народу Казахстана, 2013.
2. Назарбаев Н.А. «Нұрлы жол – путь в будущее». Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана. 11 ноября 2014 г.
3. Данные управленческого учета АО «ОзенМунайГаз».
4. Алданиязов К. Н. Производственно-учетная система в управлении предприятием: управленческий учет, управленческий анализ и управление затратами. Учебное пособие. Алматы: Издательство «NURPRESS», 2011.— 416 с.

ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ ТОО «ASTER AUTO» (АВТОБИЗНЕС)

Мировой авторынок в настоящее время оказался под воздействием мирового финансового кризиса. Нелёгкий период ощущают автомобильные дилеры и их концерны, распространённые по всему миру. Данный кризис затронул и Республику Казахстан. Продажи автомобилей в автосалонах официальных дилеров значительно снизились, а некоторые бренды и вовсе остались без спроса.

Большинство дилеров не прогнозируют в скором времени стабилизацию рынка и увеличение спроса на автомобили. Ждать положительных прогнозов по быстрому улучшению, стабильности и прибыльности на автомобильном рынке пока нелегко. Хотя положение на казахстанском авторынке значительно отличается от состояния авторынка в соседнем государстве. На рынке России, как показала статистика, за последние 7 месяцев 2014 года первые 3 верхние строчки по объемам продаж удерживают Chevrolet, Ford и Renault – недорогие популярные автомобильные бренды, сборка которых налажена на российских предприятиях. Согласно данным Союза автомобильных дилеров Казахстана, озвученным в начале 2015 года, на авторынке нашей страны пока скорее сбываются пессимистичные прогнозы. По итогам 7 месяцев, продажа новых автомобилей в республике составила 9 672 единицы, что на 57% меньше, чем за аналогичный период прошлого года, когда цифра продаж равнялась 22 416 автомобилей. По ряду брендов официальный сбыт несколько повысился, но совсем незначительно [1].

И все-таки казахстанские автолюбители чаще выбирают машины премиум-сегмента, отдавая предпочтение кроссоверам и внедорожникам. И потенциальные покупатели остались верны своему выбору, невзирая на финансовый кризис. Например, бренду Nissan значительную долю продаж обеспечивают кроссоверы – Nissan Qashqai и Nissan Juke, которые пользуется особой популярностью у отечественных покупателей и на долю которых приходится значительная часть продаж. Официальный дилер марки Nissan, Mitsubishi, Mercedes-Benz, Volkswagen и Subaru в Казахстане компания Aster Auto, несмотря на снижение объемов реализации и продаж, оценивает свои долгосрочные перспективы на авторынке Казахстана достаточно уверенно. Позиция бренда Nissan в нашей республике по сравнению с конкурентами выглядит сегодня вполне положительно, несмотря на фактор снижения продаж. И доля рынка по этому бренду составляет 48%, таким образом, компания сохранила свою основную позицию в рейтинге продаж [2]. Эту уверенную позицию подкрепляет то, что цена автомобиля Nissan в Казахстане такая же, как и у российских коллег.

Отличительной чертой официального казахстанского автомобильного рынка в 2015 году стало большинство скидок и других привлекательных маркетинговых предложений, способствующих привлечению внимания потребителей. Например, компания Aster Auto объявила о грандиозной акции на модели бренда Nissan Almera и предлагает автомобиль 2014-го модельного года по прайсу от \$11 000. Даже с учетом того, что скидки и выгодные акции по снижению цены на покупку новых автомашин достигали миллиона тенге, говорить о повышении покупательской активности ещё рано.

Причина в том, что у потенциальных покупателей нет денежных средств, и наличие автомобилей на рынке в настоящее время превышает число покупателей. По этому поводу финансовые институты поднимают вопросы о потребительском кредитовании, так как благополучный период роста продаж был определен именно доступностью кредитования, и по многим брендам доля продаж авто в кредит достигала 50%.

Вторая причина проявляется в проводимых акциях и скидках, которые тоже иногда имеют свои подводные камни. Однако самые передовые дилеры отмечают тот факт, что скидочные предложения будут продолжаться и дальше. По мнению директора по продажам компании Aster Auto, у официальных дилеров имеются автомобили ещё прошлых лет, и продажа авто и запчастей в основном идет в национальной валюте. Но когда запасы более дешёвых автомобилей на складах будут распроданы, цены снова вернутся к докризисному состоянию в долларах, и тенге вырастет.

Потенциальные покупатели при выборе нового автомобиля в официальных автосалонах обращают внимание не только на цену автомобиля, но и на дополнительные услуги, которые предоставляют салоны. Официальные автодилеры в Казахстане также ведут тщательный контроль не только за продажами автомобилей, но и за другими структурами автобизнеса. В том числе и за послепродажным обслуживанием, поставкой оригинальных запчастей и аксессуаров. Именно эти структуры обеспечивают 95%-ный доход компаниям в Европе и США, тогда как в Казахстане доходность от данных услуг составляет всего 30% [3].

Финансовая политика компании Aster Auto на предстоящий период заключается в приоритете «большое количество продаж с небольшой прибылью» над политикой «малого числа продаж с большой прибылью». Такой принцип дает два бонуса – покупатели приобретают нужные им автомобили и люди получают стабильную, хорошо оплачиваемую работу. Грамотная финансовая политика заключается в постоянном регулировании периодических операций. Приток денежных средств должен быть почти равномерным. Кроме того, для успеха компании необходимо иметь возможность работать регулярно и стабильно. С учетом прошедшего года, который был испытательным и показательным для нашего авторынка благодаря падению курса

рубля, предприятиям пришлось пересмотреть свою политику и сократить расходы. В частности, отправить часть персонала в неоплачиваемые отпуска, отказаться от наружной и иных видов рекламы, так как последнее теряло всякий смысл при рекордно низким продажам. Мировая экономическая ситуация, политические аспекты, снижение цен на нефть, девальвация будут еще неоднократно влиять на планы продаж дилеров. В таких ситуациях важен разумный, продуманный учет и гибкая финансовая тактика, направленная на решение задач конкретного этапа развития компании путем пересмотра финансовых ресурсов, изменения финансовых связей. Финансовая политика компании должна быть гибкой, предусматривающей движение экономических условий, социальных факторов, политических и правовых положений рынка. Актуализация финансовой политики с учетом особенностей текущего момента и потребностей располагает на более оперативное и менее затратное решение вопросов, стоящих перед компанией. Дилерам стоит помнить, что, прежде всего целью финансовой политики являлась и будет являться полная мобилизация финансовых ресурсов, необходимых для удовлетворения насущных потребностей развития. Подобный подход важен, так как в 2015 году ожидаются перемены не только в финансовой деятельности действующих участников автомобильного рынка, но изменение баланса таких присутствующих, например, в России производственных линий «иномарок», являвшихся большей частью импорта в нашу страну. В частности, закрыты сборки модели Citroen и Mitsubishi на заводах Ford и «ПСМА Рус», а также модели эконом-класса на заводе Renault в Москве, калининградский сборочный автогигант «Автотор» и завод GM в Санкт-Петербурге. Однако любой кризис – это еще и возможность для отечественных производителей и поставщиков занять более высокую долю рынка внутри страны, не забывая об экспорте в рамках Таможенного союза, куда, по последним данным, вступает Кыргызстан (где отсутствует активное участие дилеров, если не говорить об отсутствии автомобильного рынка).

Можно сделать прогноз, что первые 3-5 лет автопромышленность останется на уровне роста 5-10%. Основательные трансформации в структуре производства и продажи не должны происходить. Строительство заводов в быстро развивающихся странах будет также усиленно продолжаться. Новые рынки для сбыта станут объектом конкурентной борьбы между гигантами автопромышленности.

Начнут создаваться объединенные предприятия, высшим менеджментом которых станут компании из разных стран. В общей картине, для казахстанского автомобильного рынка данный год будет тяжелым, а для некоторых компаний – даже последним. По мнению экспертов, восстановление продаж произойдет только с восстановлением кредитных программ и покупательской способности.

Источники:

1. Сведения и материал с сайта: www.aster-auto.kz
2. Сведения и материал с сайта: www.kolesa.kz
3. Нуреев Р.М., Кондратов Д.И. Рынок легковых автомобилей: вчера, сегодня завтра // Журнал институциональных исследований. 2010. № 3. т.2. С.86-128

АНАЛИЗ РЫНКА МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ РК

В данной статье произведен и описан анализ рынка микрофинансовых (микrokредитных) организаций (далее МФО). Акцент сделан на сегмент предоставления услуг в торговых центрах Республики Казахстан. Анализ выполнен с целью выявления текущего состояния рынка, определения позитивных и негативных моментов в части насыщенности рынка, степени удовлетворения спроса на денежные ресурсы со стороны потребителей / клиентов торговых центров.

В качестве целевого рынка покупки товаров выбраны следующие сегменты товаров массового потребления: одежда, обувь, спортивные товары, товары домашнего потребления, косметика, ювелирные изделия и игрушки.

Основы и тенденции рынка микrokредитования в Республике Казахстан

В общем виде кредитная система в Республике Казахстан представлена в следующем виде:

- первый уровень – коммерческие банки;
- второй уровень – небанковские финансовые учреждения, кредитные товарищества и ломбарды;
- третий уровень – микрофинансовые организации (МФО).

Здесь нужно отметить, что чем ниже уровень организаций, входящих в трехуровневую систему кредитования, тем меньше регулируется их деятельность.

Участниками рынка микrokредитных услуг являются следующие субъекты:

- государство;
- международные организации;
- банки второго уровня;
- микрофинансовые организации;
- неправительственные организации и кредитные товарищества;
- ассоциация микрофинансовых организаций Казахстана.

Микрофинансовые организации получили значительное развитие в развивающихся странах, что объясняется особенностями и спецификой экономик этих государств. С тех пор, как появились первые микрофинансовые организации, была разработана и получила широкое распространение большая коллекция ресурсов, инструментов, руководств, учебных курсов в области микрофинансирования. На основе опыта работы микрофинансовых организаций в различных странах был сделан следующий вывод: несмотря на то, что в целом во всех странах микрофинансирование направлено на экономическое развитие страны и снижение бедности, законодательство, принципы работы и стратегия микрофинансовых организаций должны учитывать особенности каждой страны. Существует множество успешных примеров, которые могут быть отобраны как лучшие для дальнейшего применения их опыта с учетом местных потребностей.

Если проанализировать развитие микрофинансового сектора в Казахстане, то можно сделать следующий вывод. После обретения независимости, Казахстан успешно провел реформы в финансовой сфере, в результате была построена трехуровневая система, хорошо адаптированная к рыночной экономике, созданы законодательные, методические базы с учетом опыта развитых стран, внедрены основные принципы контроля и регулирования Базельского Комитета, одна из первых в СНГ перешла к международным стандартам бухгалтерского учета и отчетности. Таким образом, высокий экономический рост, наличие внутреннего спроса, прогресс в нормативно-правовом регулировании, а также улучшение в банковском кредитовании и системах управления являются хорошим признаком для развития микрофинансирования в Казахстане. Но в тоже самое время, ограниченный объем рынка в Казахстане, низкая плотность населения, неравномерное распределение человеческих ресурсов, особенности внутренней миграции и образа жизни являются препятствием для такого развития. К положительным факторам относятся рост доходов населения, хорошие тенденции роста в промышленности, в сфере торговли и оказания услуг, стабильный рост населения и др. Сложившаяся ситуация создает предпосылки для дальнейшего развития микрофинансирования как неотъемлемой части финансовой системы страны и стратегии по снижению бедности.

Успешно проведенные реформы открыли для казахстанских компаний рынок относительно дешевого внешнего фондирования. В результате чего ставки кредитования значительно упали, и в стране, вслед за «бешеным» ростом экономики, начался бум кредитования. Банки, в погоне за долей на быстрорастущем рынке, начали усиленно наращивать кредитный портфель. В начале 2003 года был принят закон «О микrokредитных организациях», который открыл возможность заработать на растущем кредитном рынке без необходимости получения банковской лицензии. Как уже отмечалось, высокий экономический рост, прогресс в нормативно-правовом регулировании, а также развитие банковского кредитования и улучшение систем управления явились положительными факторами для развития микрофинансирования в Казахстане.

Однако успешные проведенные реформы и вовлеченность финансового рынка Казахстана в мировую

финансовую систему оказали «злую услугу». Так как в стране, особенно быстрыми темпами рос рынок недвижимости и строительства, именно в этом направлении и было выдано больше всего кредитов. Компании и население быстро и легко зарабатывали на растущем рынке, и никто не думал, что рынок может «упасть». В результате наступления мирового финансового кризиса в конце 2007 года, в стране начался резкий спад цен на недвижимость. Заемщики из строительной отрасли начали объявлять дефолт, населению вместо того, чтобы выплачивать кредит, выгоднее было отдать сильно упавшую в цене недвижимость, оформленную в виде залога кредита.

В результате кризиса, финансовые регуляторы по всему миру начали «закручивать гайки», ужесточая нормативные требования, повышая требования к управлению рисками, процессам, политикам, контролю и т.д. Ужесточение требований также коснулось микрокредитных организаций.

В Послании Президента РК Нурсултана Назарбаева народу Казахстана от 28 января 2011 года «Построим будущее вместе» [1], глава государства поручил правительству совместно с финансовыми регуляторами разработать законопроект и провести комплекс мер по совершенствованию деятельности микрокредитных организаций. В целях исполнения пункта 13 Общенационального плана мероприятий по реализации послания «О совершенствовании законодательной базы по вопросам расширения доступа к инструментам микрокредитования и механизма его осуществления» 16 декабря 2012 года вступил в действие Закон РК «О микрофинансовых организациях» от 26 ноября 2012 г. Данным законом введен институт регулирования, контроля и надзора за деятельностью МФО. В частности, в качестве механизма регулирования деятельности МФО предусмотрена обязательная учетная регистрация - включение микрофинансовой организации в реестр Национального Банка РК. Установлены пруденциальные нормативы и иные обязательные к соблюдению нормы и лимиты для МФО. Также установлены требования по предоставлению регуляторной и финансовой отчетности, обязательство осуществлять классификацию выданных кредитов и других активов, выделяя сомнительные и безнадежные требования, создавая против них провизии (резервы), в соответствии с правилами, утвержденными уполномоченным органом, предусмотрено применение мер правоограничительного характера, а также проведение проверок деятельности МФО со стороны Национального Банка РК. Дополнен перечень видов деятельности, разрешенных для микрофинансовых организаций, в частности, право приобретения акций и доли участия в уставном капитале кредитных бюро и другие виды деятельности.

Влияние микрофинансирования на социально-экономическое развитие страны

Микрокредитование является инструментом экономического развития, доказавшим свою эффективность во многих странах мира.

Микрокредитование решает как минимум две задачи. Во-первых, помогает легализации теневого сектора, так как вытесняет с рынка так называемых «ростовщиков» и приучает население работать с легальными деньгами, при этом прививая кредитную культуру. Во-вторых, способствует решению социальных проблем, в том числе проблемы занятости, ведь кредит дает человеку возможность открыть и развить собственное дело.

Микрофинансовые организации используют упрощенный порядок предоставления займов, что в свою очередь открывает доступ к финансовым ресурсам тем слоям населения, которые по различным причинам не могут получить доступ к традиционным финансовым ресурсам (отсутствие залога, кредитной истории, большого пакета документов). Кроме того, в банках применяются процедуры, не доступные зачастую для малообеспеченных граждан, поскольку предполагают наличие определенного уровня финансовой грамотности, которой они не владеют. Участие в микрокредитовании позволяет людям самостоятельно решать собственные проблемы с пониманием того, что они не только могут заниматься бизнесом, но и извлекать прибыль и погашать кредиты. Такое понимание позволяет приобрести уверенность в том, что бедность – преодолима.

Вовлечение теневого налично-денежного капитала населения в легальный финансовый сектор, прежде всего, обеспечивает финансирование определенных социальных задач населения с низким и средним уровнем дохода, рост числа субъектов малого и среднего бизнеса, усиление конкуренции на рынке финансовых услуг. Это в целом способствует повышению благосостояния населения республики, активизации его деловой активности и доверию к финансовому сектору, а также экономическому росту Республики Казахстан. Достижение вышеуказанных целей обеспечивается путем формирования самостоятельного рынка мелкого взаимного кредитования, особенностью которого будет являться доступность и дешевизна предоставляемых им кредитов.

Среди основных показателей положительного воздействия микрофинансирования на уровень жизни населения можно выделить:

- экономическое благосостояние и безопасность населения;
- повышение мобильности заемщиков;
- рост объема и стоимости совершаемых ими покупок и потребляемых услуг;
- вовлечение в различные социально-политические программы и т.п.

Анализ рынка и деятельности микрофинансовых организаций

Согласно данным Агентства по статистике Республики Казахстан на 01.04.2014г. количество зарегистриро-

ванных микрофинансовых организаций составляет 1688, действующих – 753, активных – 462. Алматы является лидером по количеству зарегистрированных микрофинансовых организаций – около 330, на втором месте по этому показателю находится Южно-Казахстанская область, на третьем – Северо-Казахстанская область.

Распределение МФО по регионам не равномерное. В таблице 1 приведены данные по количеству МФО в РК с разбивкой по регионам.

Таблица 1. Количество микрофинансовых организаций в РК с разбивкой по регионам

	Зарегистрированные	в том числе		Действующие	в том числе		Активные	в том числе	
		в городской местности	в сельской местности		в городской местности	в сельской местности		в городской местности	в сельской местности
Республика Казахстан	1,688	1,342	346	753	600	153	462	347	115
Акмолинская	52	40	12	27	20	7	24	17	7
Актюбинская	52	36	16	33	22	11	23	16	7
Алматинская	103	71	32	39	21	18	30	17	13
Атырауская	21	21	-	11	11	-	7	7	-
Западно-Казахстанская	37	31	6	16	13	3	15	12	3
Жамбылская	100	74	26	29	17	12	15	7	8
Карагандинская	129	116	13	82	71	11	37	31	6
Костанайская	84	70	14	37	29	8	31	24	7
Кызылординская	82	47	35	54	35	19	39	26	13
Мангистауская	23	21	2	9	8	1	3	3	-
Южно-Казахстанская	287	226	61	111	82	29	67	45	22
Павлодарская	47	43	4	25	22	3	19	16	3
Северо-Казахстанская	146	30	116	37	12	25	30	10	20
Восточно-Казахстанская	66	57	9	36	30	6	31	25	6
г.Астана	152	152	-	62	62	-	39	39	-
г.Алматы	307	307	-	145	145	-	52	52	-
Источник: Агентство по статистике Республики Казахстан									

Согласно данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК, существующие МФО, находящиеся в крупных и малых городах, обслуживают в основном городское население. В среднем размер процентной ставки по выдаваемым действующими МФО микрокредитам составляет от 36% до 60% годовых (на данный момент максимальная эффективная ставка вознаграждения не должна превышать 56%). В настоящее время не развита сеть МФО в сельской местности, количество действующих МФО на селе составляет 13 предприятий, что составляет 3,7% от общего количества зарегистрированных МФО.

Основным фактором, сдерживающим развитие системы микрокредитования в сельской местности, до настоящего времени было отсутствие концептуального подхода к развитию системы микрокредитования на селе, комплексной поддержки со стороны государства данного сектора для повышения в последующем привлекательности МФО для потенциальных инвесторов.

Объем рынка микрокредитования в 2011, 2012, 2013 годах практически не изменился. По официальным данным Агентства РК по статистике, 64% выданных микрокредитов в Казахстане было направлено именно на предпринимательские цели.

Существует пять основных направлений кредитования МФО:

- Социальная сфера;
- Сфера торговли;
- Производственная сфера;

- Сельское хозяйство;
- Потребительское кредитование.

Анализ показателей деятельности микрофинансовых организаций дает основание сделать выводы по следующим показателям:

- **Размер.** За некоторым исключением, МФО в Казахстане являются некрупными; зачастую они имеют только один офис или филиал и работают только в одной области. Численность кредитных специалистов подтверждает относительно небольшой размер МФО. Как отмечалось ранее, охват населения ограниченный, однако размер кредитного портфеля не всегда связан с количеством клиентов из-за наличия разных видов заемщиков. Поэтому микрофинансовые организации, охватывающие большое количество клиентов, не всегда имеют наибольшие кредитные портфели. Казахские микрофинансовые организации гораздо меньше средних международных организаций, как по кредитному портфелю, так и по количеству обслуживаемых клиентов.

- **Клиенты.** Существует два типа заемщиков юридических лиц: небольшие торговцы и микро-предприниматели, с одной стороны; и малые и средние предприятия, с другой стороны.

- **Кредитные продукты.** Казахские микрофинансовые организации предлагают не только услуги микрокредитования, но разработали и другие виды продуктов, такие как солидарные групповые кредиты, индивидуальные кредиты, сельскохозяйственные кредиты и жилищные кредиты. Для получения некоторых из них необходимо залоговое обеспечение.

- **Самоокупаемость.** Практически все микрофинансовые организации самоокупаемые или близки к этому, что подтверждается относительно хорошими финансовыми показателями.

- **Источники финансирования.** Сложно нарисовать полную картину по источникам финансирования МФО, однако похоже, что лишь немногие из микрофинансовых организаций получили первоначальный капитал от государства. С другой стороны, это указывает на активное участие частного сектора. Микрофинансовые организации, получившие гранты от доноров, в целом имеют более хорошие показатели деятельности.

Слабым звеном в развитии финансового сектора республики в целом, и микрофинансовых организаций в частности, является неразвитость фондового рынка Казахстана, от функционирования которого зависит возможность привлечения как заемного, так и акционерного капитала, финансовых ресурсов единого пенсионного фонда, страховых организаций и других участников фондового рынка. Дальнейшие меры государства по развитию отечественного фондового рынка откроют потенциальные возможности привлечения финансовых ресурсов микрофинансовыми организациями. Полноценное использование потенциала фондового рынка приведет к перераспределению свободных ресурсов в реальный сектор экономики.

Анализ рынка микрофинансовых организаций в торговых центрах РК

Тенденции рынка торговых центров и перспективы

В качестве временного ориентира для получения тенденции рынка можно выделить 10 лет.

Десять лет назад наблюдался острый дефицит торговых площадей. Население в основном одевалось, обувалось и закупалось на «блошиных» рынках (в простонародье барахолка), так как было недорого, да и ассортимент там шире был.

Поэтому государством была принята программа по развитию торговли и модернизации торговых рынков. Ведь нехватка площадей является основной причиной высоких цен на аренду, а это, в свою очередь, приводит к издержкам в бизнесе и завышенным ценам на товары в магазинах и торговых центрах.

Прослеживая рынок торговых центров, начиная с 2006 года (год открытия ТЦ «Мега» в Алматы), можно заметить, что количество торговых площадей стремительно увеличивалось. В одной только Алматы в 2014 году были введены в эксплуатацию два крупнейших торговых центра: Dostyk Plaza и Mega-Park. На протяжении последних пяти лет отрасль торговли демонстрирует стабильный рост в размере 13-15%.

Благодаря росту количества качественных торговых центров, все больше известных международных сетевых ритейлеров проявляют интерес к нашему рынку, и это, в свою очередь, подстегивает к снижению и выравниванию цен с ценами в Европе. Если сравнивать качество и цену одежды с ценами на барахолке, то здесь уже прослеживается преимущество торговых центров, благодаря тому, что разница уже не так ощутима (а в некоторых случаях даже ниже), а качество намного лучше. Более того, уровень обслуживания и комфорта не идет ни в какое сравнение. Поэтому, выбор покупателей все чаще склоняется в пользу торговых центров. Они отвоевывают клиентов у барахолки, предлагая адекватные цены, комфортные условия и различные форматы развлечений. Также, в целях привлечения покупателей, магазины все чаще проводят распродажи со значительными скидками. И у населения потихоньку прививается культура к цивилизованной торговле.

Покупательская способность населения РК специалистами оценивается в 150–500 долларов. Считается, что когда показатель достигает отметки 500 – наблюдается всплеск в потреблении, это демонстрируют Алматы и Астана.

Если посмотреть на Индекс развития глобальной торговли (Global Retail Development Index), то окажется, что с каждым годом наша республика становится все привлекательнее для развития розничной торговли. Сейчас Казахстан на 10-м месте (11-е в 2013 и 19-е в 2012 годах) в мире среди 30 стран с развивающейся эко-

номикой, в которых выгодно развивать розничную торговлю – таков вывод американской консалтинговой компании А.Т.Kearney [4]. Распределение мест основано на таких критериях, как привлекательность рынка, страновой риск, насыщение рынка и временной фактор. Судя по результатам исследования, страновой риск у нас порядочный, но зато рынок – ненасыщенный. Согласно отчету А.Т.Kearney, частное потребление в РК стремительно растет, так как бизнес-среда Казахстана улучшается благодаря огромным природным ресурсам страны, созданию Таможенного союза с Россией и Беларусью, росту инвестиций в развитие торговой недвижимости. Правда, тут же отмечается, что страна, попавшая в десятку самых привлекательных для развития розничной торговли государств, имеет небольшое население и широкую дифференциацию доходов. И это делает достаточно сильным местный рынок предметов роскоши, в то время как сегменты с низким доходом имеют ограниченный потенциал. Также со вступлением Казахстана во Всемирную Торговую Организацию, можно ожидать снижения цен и рост рынка.

Для целей дальнейшего анализа рынка торговых центров, давайте рассмотрим рынок бытовой техники, так как он прошел этап перехода со стихийных на цивилизованные рынки. Так, население уже давно привыкло к покупкам в магазинах бытовой техники. Одним из факторов, способствующих переходу населения из блошиных рынков к магазинам по продаже бытовой техники, явилась доступность товаров с связи с развитием потребительского кредитования. Практически во всех магазинах по продаже бытовой техники присутствуют финансовые организации, которые предлагают оформить кредит на покупку техники, что называется, не отходя от кассы. Причем, большинство кредитов выдаются в рассрочку без процентов, что является несомненным драйвером для решения клиента в покупке товара сегодня, не откладывая покупку на завтра.

Таким образом, экстраполируя тенденции рынка бытовой техники на рынок одежды, можно сделать вывод, что, увеличивая количество торговых центров, снижая таким образом цены и делая доступным микрокредиты для покупки одежды, можно еще больше увеличить спрос, тем самым увеличивая рынок торговых центров.

С другой стороны, напрашивается вопрос, если выгода очевидна, и тем более рынок свободный, почему же банки не заходят в магазины по продаже одежды, игрушек и т.п. Это, на мой взгляд, связано с тем, что, как правило средняя сумма покупки в магазинах одежды в разы меньше средней суммы покупки бытовой техники. Банки такими клиентами заниматься попросту не желают, считая вложения в малые активы рискованными или невыгодными. Исключением, по результатам наблюдений, является сеть магазинов «Планета Красоты». Данная сеть магазинов сотрудничает с Нурбанком.

Поэтому, можно допустить, что конкуренция на данном рынке отсутствует, либо она очень слабая (косвенным конкурентным продуктом являются кредитные карты), и отсюда делаем вывод, что емкость рынка микрокредитования покупки товаров является очень большой.

Анализ и факторы спроса

Учитывая тенденции рынка, изложенные выше, можно утверждать, что существует отложенный спрос на товары массового потребления, предлагаемые в торговых центрах.

В отличие от банков, в которых применяются процедуры, недоступные зачастую для малообеспеченных граждан, поскольку предполагают наличие определенного уровня финансовой грамотности, которой они не владеют, микрофинансовые организации обеспечивают микрокредитами лиц, не имеющих возможность занимать крупные суммы, которые выдаются обычно в официальных кредитных организациях.

Для анализа спроса на микрофинансовые услуги, можно взять подход, основанный на уровне жизни.

Хотя данный подход не рассчитан на то, чтобы предоставить точные цифры, он нацелен на оценку потенциального спроса на микрофинансовые услуги. Потенциальный спрос позволяет судить о возможностях и перспективах развития рынка.

Ниже приведена динамика уровня бедности населения РК. Как видно из графика уровень бедности населения показывает стабильное снижение, что дает основание полагать о стабильном росте платежеспособности.

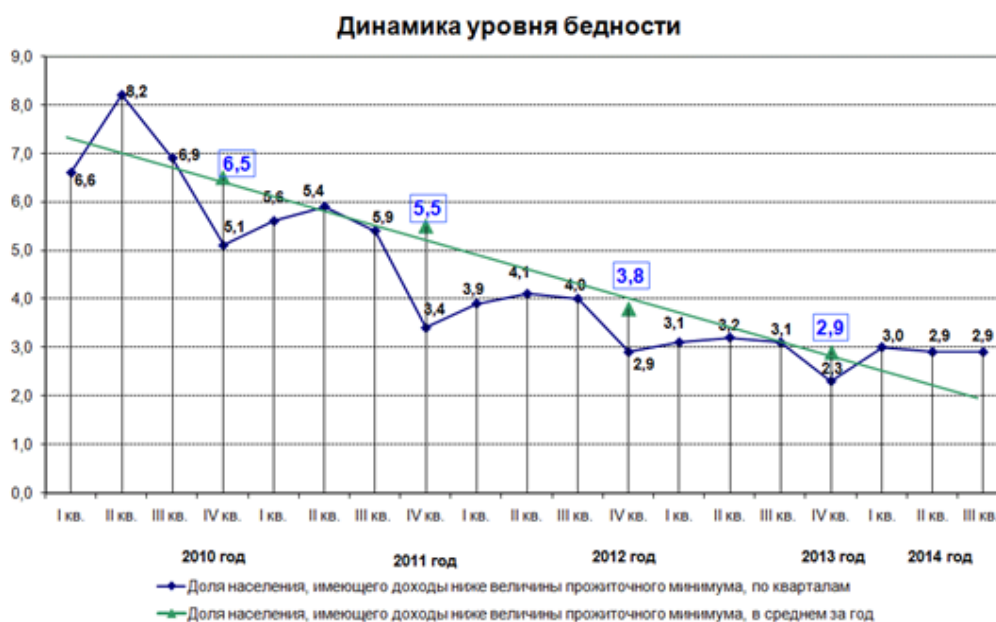
С другой стороны, исследование, проведенное Азиатским банком развития, показало, что безработные в Казахстане вовлечены в различные виды неофициальной деятельности, такие как работа на личном приусадебном участке и небольшая торговая деятельность. Заработки безработных состоят из доходов от приусадебных участков, мелкой торговли, временной работы, продажи личного имущества, аренды и др., что также дает основание полагать о потенциальном спросе на микрокредиты со стороны данной категории населения.

Для более точного анализа спроса нашего целевого рынка товаров массового потребления, конечно, необходимо учитывать такие факторы, как доходы домашних хозяйств, структура их потребления, количество и удельный вес потребителей, которые закупаются в торговых центрах и на рынках и т.д. В связи с невозможностью охвата указанных показателей в данной статье приведен упрощенный анализ, который выявляет объем розничного рынка косметических изделий, одежды, обуви, спортивных товаров и ювелирных украшений.

Для целей анализа были взяты следующие данные с сайта Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК:

- Динамика розничной торговли по месяцам в 2013г.;
- Распределение кредитов, выданных микрокредитными организациями физическим лицам, по це-

Таблица 1. Количество микрофинансовых организаций в РК с разбивкой по регионам



Источник: Агентство по статистике Республики Казахстан

лям кредитования;

- Розничная торговля по размерности предприятий и секторам торговли за 2013 год;
- Доходы населения, использованные на потребление;
- Общий объем розничной торговли;
- Объем розничной торговли по отдельным товарным группам.

Попробуем рассчитать объем рынка непродовольственных товаров, основываясь на данных 2013 года Агентства по статистике РК (данные за 2014 пока отсутствуют).

Доля продовольственных товаров в общем объеме розничной торговли в 2013 году составила 29%, непродовольственных товаров – 71%.

В 2013 году общий объем розничной торговли в РК составил ~5 474 млрд. тенге. Соответственно, доля непродовольственных товаров в денежном выражении составила 3 864 млрд. тенге.

Основываясь на данных Комитета по статистике МНЭ РК по объему розничной торговли по отдельным товарным группам за 2013 г., можно из непродовольственных товаров рассчитать относительный объем розничной торговли по следующим целевым товарным группам:

- косметические изделия;
- одежда;
- обувь;
- спортивные товары;
- ювелирные изделия.

Объем вышеуказанных групп товаров в общем объеме непродовольственных товаров в 2013 году составил ~809 млрд. тенге, что составляет 21% от общего объема непродовольственных товаров.

Так как целевым рынком являются средние и крупные торговые центры, доля которых в 2013 году составила 32,4%, можно рассчитать объем рассматриваемого рынка, который составит 262 млрд. тенге (32,4% от 809 млрд. тенге). На основе этой суммы можно понять примерный потенциал рынка посредством прогнозирования относительного роста в случае доступности микрокредитов населению.

Анализ и факторы рыночного предложения

Так как пока на рынке Казахстана практически отсутствует конкурентное рыночное предложение, было проведено исследование рынка соседних с нами по экономическому союзу стран. 1 января 2015 года вступил в силу договор об ЕАЭС, который «стирает» границы и барьеры в экономической деятельности. В связи с этим возникает необходимость анализа аналогичного рынка стран по ЕАЭС, так как им стало довольно просто выйти на наш рынок и занять пока свободную нишу.

Исследовав рынки РФ и Беларуси, довольно легко можно выявить микрофинансовую организацию «Рево Технологии», которая работает в торговых центрах и предоставляет микрозаймы на покупку товаров. На дан-

ный момент, согласно информации на официальном сайте компании, количество партнеров составляет 13. Также согласно правилам предоставления займов, содержащейся на официальном сайте, срок рассмотрения заявки не может превышать 2 часов. Заключение займа осуществляется электронным способом с помощью планшета. Так как Гражданский Кодекс РФ и закон «Об электронной подписи» позволяют подписывать документ с помощью простой электронной подписи (посредством кодов, паролей и иных средств), согласие на обработку персональных данных и получение/предоставление сведений в кредитное бюро и договор займа подписываются без необходимости распечатки на бумажном носителе. Применение этих инновационных технологий значительно упрощает процедуру оформления и выдачи микрокредита.

Возвращаясь к сравнению банковских кредитов и кредитных карт с микрокредитами микрофинансовых организаций, на официальном сайте компании «Рево Технологии» говорится: «Потребительские кредиты предоставляются банками, как правило, на большие суммы, и подразумевают длительные процедуры. Банки не умеют работать в магазинах, с которыми работаем мы – одежды, обуви, спортивных товаров... Вот почему мы здесь. Наша рассрочка намного проще банковского кредита, у нас нет скрытых комиссий, и мы действительно хотим помочь. Покупки по кредитной карте, если Вы не выплачиваете все полностью в течение месяца, обходятся намного дороже нашей рассрочки. Как правило, Вы даже не знаете сколько переплачиваете каждый раз, а ведь удорожание покупки по кредитной карте может запросто составить 50% и более. У нас же переплата невелика, известна заранее и не растет».

Компания начала работу в 2013 году, и судя по данным с официального сайта, бизнес у компании идет не плохо, более того у них есть планы выхода на рынки соседних стран, а с учетом единого экономического пространства, это будет гораздо проще сделать в Казахстане и Беларуси.

Если проанализировать поведение наших потребителей, их менталитет, любовь к популярным и люксовым брендам, то можно сделать вывод, что наши потребители будут готовы приобрести одежду, обувь, косметику, либо ювелирное украшение в кредит сегодня, не откладывая покупку на завтра.

Учитывая все вышесказанное, делаем вывод, что рынок предоставления микрокредитов на покупку потребительских товаров в торговых центрах очень емкий и привлекательный, с точки зрения доходности.

Анализ доходности

Данная статья не претендует на полноту анализа доходности. В статье приведены лишь факторы, влияющие на величину цены (стоимости микрокредита).

Среди внешних факторов, влияющих на величину цены (доходности) относится регулирование Национальным Банком РК предельного значения годовой эффективной ставки вознаграждения по кредитам, которая на сегодняшний день составляет 56%, следовательно, даже при отсутствии конкуренции, компания будет ограничена в повышении рентабельности.

Существует еще одно ограничение Национального Банка по выдаче кредитов: общая сумма ежемесячного погашения по кредитам не должна превышать 50% дохода клиента, следовательно, компания также будет ограничена при выдаче кр

Источники:

1. «Построим будущее вместе!» Послание Президента Республики Казахстан Н. Назар-баева народу Казахстана. 28 января 2011 г.
2. Розничная и оптовая торговля в Республике Казахстан 2009-2013. Комитет по Статистике Министерства Национальной Экономики РК.
3. Уровень жизни населения в Казахстане 2009-2013. Статистический сборник. Комитет по Статистике Министерства Национальной Экономики РК.
4. Global Retail Development Index. A.T.Kearney

ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И ИХ ПРОВЕДЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТАГНАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2014-2015 годы стали периодом «проверки на прочность» экономики большинства ведущих и развивающихся государств мира. Падение цен на нефть, усложнение политической ситуации в мире – все эти факторы повлияли негативно и на казахстанскую экономику.

Хотя казахстанская экономика по-прежнему демонстрирует рост, темпы его замедлились вследствие указанных причин. В этой связи перед крупными нефтедобывающими и нефтеперерабатывающими предприятиями Казахстана остро встал вопрос своевременного внедрения новых эффективных управленческих решений, которые позволят оперативно реагировать на изменения рынка и позволят минимизировать потери в результате снижения цен на нефтепродукты.

Учитывая, что по прогнозам аналитиков, прежние цены на нефтепродукты могут «вернуться» лишь к 2018 году, становится очевидно, что предприятиям нефтедобывающей отрасли требуется проведение корректировок стратегии развития, т.е. стратегических преобразований.

Под стратегическим изменением понимают «Вносимые в организацию изменения с целью содействия адаптации и обеспечения ее выживания» [1].

Согласно А. Мейеру, Дж. Гоуси и Г. Бруксу, изменения могут быть подразделены на постепенные и фундаментальные [1].

При этом, постепенные (или ступенчатые) изменения характеризуются следующими признаками:

- Возникают периодически;
- Затрагивают отдельные системы и подсистемы управления.

В отличие от постепенных изменений, фундаментальные (или революционные) изменения возникают в компании редко и затрагивают все организацию в целом.

Существует рекомендованный набор действий, которые позволяют провести внедрение изменений наиболее эффективно.

Первым этапом является анализ текущей ситуации и текущего положения предприятия. Для проведения анализа могут быть использованы традиционные типы анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и метод экспертной оценки.

В частности, при проведении анализа предприятиями нефтедобывающей отрасли Казахстана следует уделить особое внимание возможностям PEST-анализа для выявления политических и экономических факторов, которые могут быть использованы для повышения эффективности новых стратегических преобразований.

Результатом первого этапа является набор потенциально возможных стратегических преобразований.

Вторым этапом подготовки к проведению изменений является разработка перечня ключевых факторов [2], которые могут положительно или негативно повлиять на внедрение изменений, в разрезе каждого из предложенных преобразований.

При анализе факторов должны быть выделены:

- данные, которые требуются для проведения изменений;
- требуемые ресурсы, включая финансовые ресурсы и источники их получения;
- факторы рисков, которые могут возникнуть в процессе проведения преобразований.

Ключевыми факторами в процессе анализа стратегических преобразований должны стать:

- *Анализ организационной структуры предприятия и выявление путей ее оптимизации.*

Одним из направлений оптимизации организационной структуры предприятия может стать наделение производственных подразделений большими полномочиями в части принятия управленческих решений, с целью оптимизации потоков информации и сокращения времени на согласования по тем вопросам, решение которых может быть децентрализованным.

При этом важно наличие на предприятии подразделения, ответственного за подготовку и своевременную корректировку предложений по стратегическим преобразованиям.

Таким подразделением может стать существующий орган предприятия, например, совет директоров или может быть выделена группа, ответственная за стратегическое планирование, из числа ключевых сотрудников различных подразделений.

• *Анализ лидерства в организации и применение авторитета действующих лидеров для эффективного внедрения преобразований.*

Анализ лидерства на предприятии позволяет выявить проводников изменений, заручиться поддержкой коллектива и существенно сократить время на внедрение новшеств.

- *Анализ действующих систем мотивации и механизмы их совершенствования.*

Известно, что противодействие изменениям зачастую намного выше в крупных предприятиях, в виду их слабой маневренности. В этой связи, именно вопросы повышения мотивации должны стать ключевыми в процессе внедрения изменений.

В период стагнации экономики, в первую очередь снижаются расходы на финансирование премиального фонда и неприоритетных социальных программ. Поэтому, материальное стимулирование каждого сотрудника начинает снижаться, что в совокупности с негативными тенденциями рынка, может отразиться на заинтересованности персонала.

В данной ситуации предприятие может пойти на повышение нематериальной мотивации, в виде продвижения по карьерной лестнице, получения дополнительных приоритетов в вопросах управления, проведения различных соревнований среди специалистов схожего профиля, проведение специализированного обучения, в том числе с участием ключевых сотрудников предприятия.

Для развития материальной стимуляции может быть предложена подготовка диверсифицированных принципов начисления заработной платы в виде разделения основного оклада на основную и переменную часть. Переменная часть в этом случае может быть привязана к показателям деятельности как предприятия в целом, так и каждого сотрудника в частности.

При указанном подходе, сотрудники не получают гарантированные вознаграждения по итогам квартала или года, но имеют возможность сохранения дохода при достижении высоких показателей эффективности работы своего подразделения или предприятия.

При этом, для проведения указанных изменений сотрудники должны активно развивать ключевые компетенции, необходимые для выполнения поставленных перед ними задач.

- *Анализ технического оснащения предприятия и возможностей использования ИТ-технологий в процессе управления предприятием.*

Предприятие должно пересмотреть состав и принципы организации собственной ИТ-инфраструктуры, для того, чтобы максимально облегчить работу производственного персонала в части предоставления отчетности и подготовки различных документов.

Автоматизация подобного рода работы, как правило, не требует значительных капитальных затрат, но позволяет быстро достичь эффекта от внедрения, в случае если внедрения проходят точно, затрагивая не более 2-3 процессов в рамках каждого проекта.

При этом от предприятия требуется понимание и видение ИТ-стратегии, в рамках которой должны проводиться все проекты внедрения новых и оптимизации существующих ИТ-решений, в виду того, что «лоскутная» автоматизация может в конечном счете привести к снижению эффективности ИТ-решений.

В результате подготовки анализа факторов, коллегиально принимается стратегия изменений, подготовка и утверждение которой является третьим этапом в процессе внедрения изменений.

Четвертым этапом является непосредственное внедрение утвержденной стратегии в деятельность предприятия.

Для эффективной реализации четвертого этапа создается план или программа мероприятий по управлению стратегическими изменениями.

Таблица 1- Форма плана стратегических мероприятий

Наименование мероприятия	Конкретные действия	Сроки	Ответственный
1. Подготовка пилотного проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение анализа текущей ситуации 2. Выявление факторов, влияющих на внедрение изменений 3. Разработка плана по противодействию изменениям 4. Подбор команды и формирования принципов мотивации команды 		
2. Планирование процесса изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение системы управления с целью фокусировки на решении стратегических проблем и достижение соответствующих целей 2. Разработка и применение плана по внедрению принятых изменений 		

3. Разделение стратегического и оперативного управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение группы стратегического управления 2. Обеспечение целевого финансирования изменений 3. Периодическое обновление инструкций для сотрудников по исполнению тактических задач в рамках стратегического управления 		
4. Планирование процесса внедрения стратегических изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка регламентов и инструкций для всех групп сотрудников, задействованных в процессе подготовки стратегических изменений. 2. Обучение менеджеров навыкам принятия управленческих решений. 		
5. Разработка механизмов реагирования и внесения изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение периодического целевого контроля по стратегическим изменениям 2. Применение действующих механизмов мотивации сотрудников 3. Ведение учета финансирования стратегических изменений. 		
6. Распространение полученных механизмов на предприятие в целом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение сроков и ответственных по реализации выбранных изменений 2. Формирование культуры управления, направленной на внедрение и поддержание изменений 		

Примечание: Составлено автором на основании данных [1], [2]

В качестве примеров стратегических инициатив, которые могут быть применены на предприятиях нефтедобывающего сектора Казахстана, можно выделить следующие:

- Внедрение раздельного учета сырья и материалов и принятие соответствующих корректирующих действий по оптимизации структуры себестоимости;
- Изменение должностных инструкций части управленческого персонала и их включение в решение управленческого блока производственных задач;
- Создание банка инновационных предложений сотрудников и регулярное проведение анализа возможности их внедрения в деятельность предприятия с поощрением авторов;

Важно помнить, что любые, в том числе самые инновационные и потенциально эффективные изменения могут быть полезны для организации только при постоянном применении новых принципов работы.

На первых порах противодействие изменениям способно свести к нулю все усилия по построению системы изменений, в следствие чего крайне важно обеспечить всестороннюю поддержку руководства и ключевых сотрудников предприятия.

Источники:

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика М: Наука, 2008, сс. 145-146.
2. Латтманн Ш. Стратегия и политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2005. №5.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 928 с.

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация

В статье исследуются вопросы разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия за счет раскрытия ее основных элементов и направлений. В статье представлен план конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на рост результативности операционной деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, эффективность операционной деятельности, стратегия повышения конкурентоспособности.

Предприятия осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. Те из них, которые проигрывают в этой борьбе, становятся банкротами. Для того, чтобы не обанкротиться, хозяйствующие субъекты должны постоянно отслеживать изменения рыночной среды, наработывать методы противодействия негативным моментам для сохранения своей конкурентоспособности.

Основой эффективной конкурентной стратегии субъектов предпринимательства выступают наличие знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, оценка внутреннего потенциала компании и определение направлений достижения конкурентных преимуществ. Перед компаниями возникают множество альтернатив, но в итоге кропотливой работы субъекты рынка выбирают наиболее эффективную реально осуществимую стратегию развития, которая способна обеспечить ей конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Ключевым компонентом конкурентоспособности предприятия (организации) выступает его операционная эффективность, поскольку, базируясь на рациональном употреблении существующих в наличии ресурсов, предприятие имеет возможность оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия и вводить нововведения.

В связи с этим, одним из существенных условий экономического выживания предприятия служит разработка стратегии повышения его конкурентоспособности, то есть повышения способности предприятия удовлетворять спрос рынка на базе сравнительно эффективного применения ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

Создание конкурентной стратегии предприятия - наиважнейший аспект в стратегическом управлении.

Под конкурентной стратегией развития предприятия следует понимать совокупность принципов деятельности предприятия и его связей с внешним и внутренним миром, перспективных целей предприятия, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения указанных целей и ориентированности на деловую активность. Конкурентная стратегия - план, программа, генеральный курс предприятия, направленный на достижение стратегических целей и способствующий формированию конкурентных преимуществ на рынке.

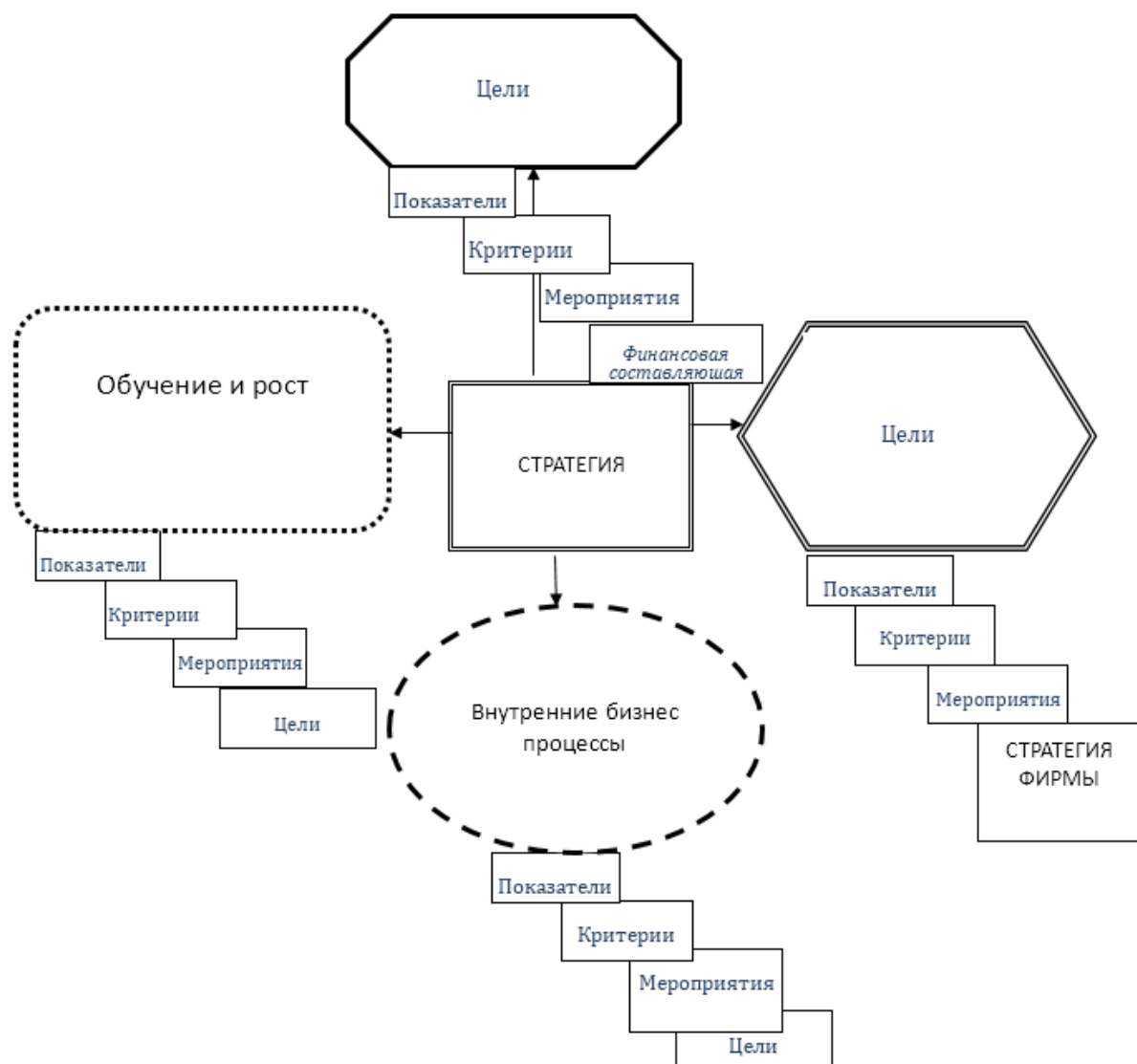
По мере движения предприятия к поставленным целям, оно должно на постоянной основе наблюдать за промежуточными результатами и осуществлять контроль изменений в микро- и макросреде. Нередко бизнес-сообщество остается весьма стабильным достаточно длительное время, и его развитие соответствует прогнозируемому данным. Тем не менее, имеют место случаи, когда обстановка непредсказуема и стремительно изменяется. В подобных случаях фирма должна проанализировать очередность собственных действий, а также программы, стратегии и даже цели [1, с.107].

Наличие конкурентной стратегии служит фактором роста конкурентоспособности предприятия. Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования операционной деятельности представлены на рисунке 1.

Следует выделить два важных направления стратегических управленческих решений, направленных на повышение эффективности:

1. Повышение эффективности функционирования предприятия;
2. Обеспечение процессов взаимодействия подразделений предприятия (рисунок 2).

Рисунок 1 - Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Источник: [2]



В контексте повышения результативности функционирования структурных подразделений предприятия выступают стратегические решения по:

- привлечению внутренних запасов с рациональным применением ограниченных средств предприятия и их развитием;
- управлению инновациями и инвестициями;
- управлению ресурсным потенциалом;
- управлению введением информационных технологий;
- разумной товарной стратегии с повышением конкурентоспособности продуктов и услуг на базе составления комплекса продвижения и целесообразности процесса планирования ассортимента продукции;
- управлению общественными процессами на основании инновационных социальных инвестиций, образования и развития человеческого капитала и управления организационной культурой [2, с.86].

Стратегические решения, направленные на реализацию процессов взаимодействия структурных подразделений предприятия базируются на подходах маркетинга отношений, формировании гибких организационных структур и обеспечении конфликтной устойчивости взаимодействия. Стратегические показатели результатов представляют «сбалансированный» взгляд на общую конкурентную стратегию, отражающий в дополнение к традиционной финансовой составляющей клиентскую, внутренние бизнес - процессы, а также обучение и развитие. Указанный подход позволяет уже на первоначальной стадии дать оценку уровню успешности деятельности предприятия.

Финансовый компонент состоит из последовательности действий, которые следует реализовать в рамках

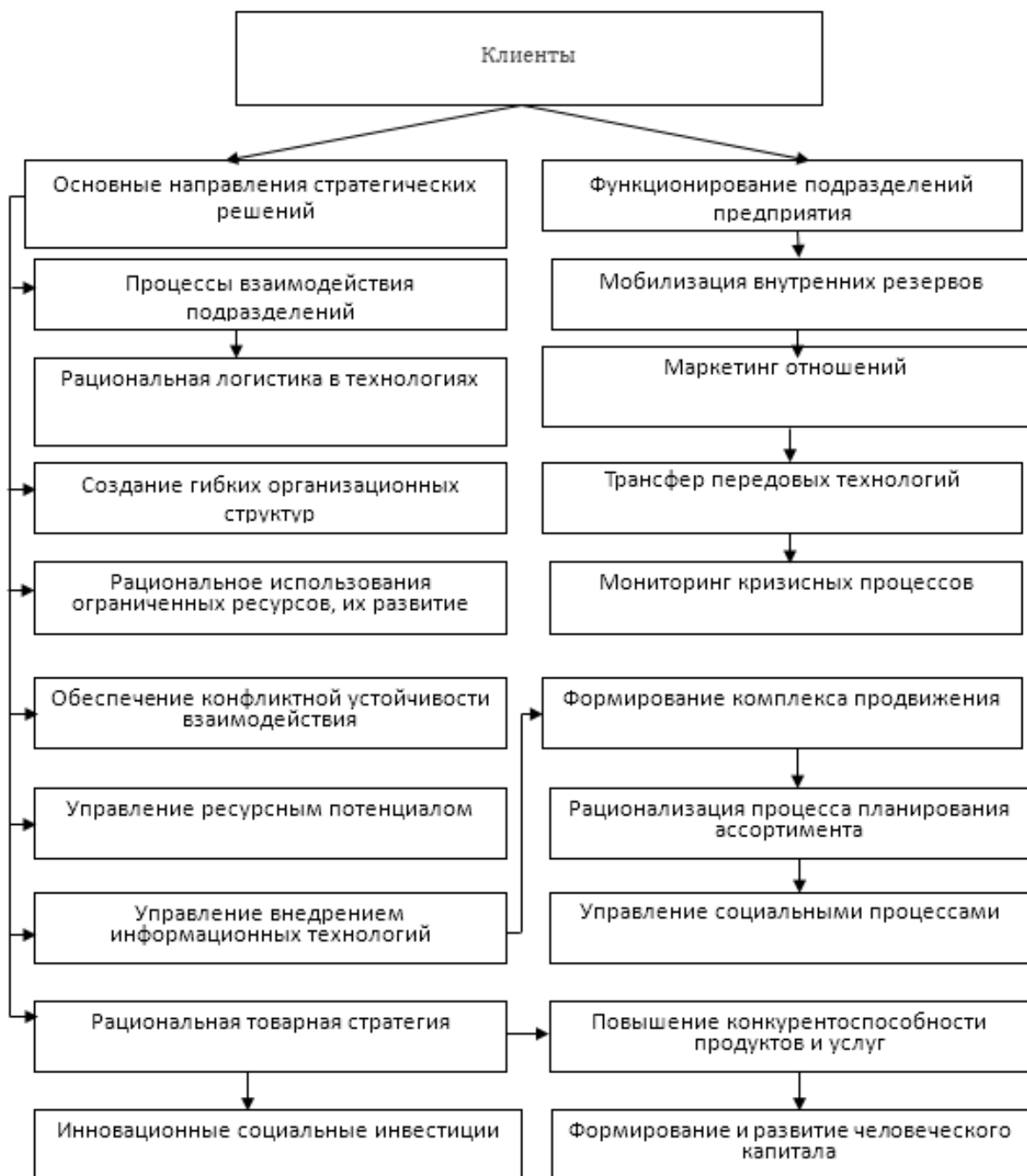


Рисунок 2 - Основные направления стратегических решений повышения конкурентоспособности предприятия. Источник: [2]

всех четырёх составляющих системы с целью достижения желаемого долгосрочного результата.

Клиентская составляющая сосредоточена на определении круга клиентов и сегментов потребительского рынка, на котором предприятие намерено функционировать. Избранные сегменты представляют собой как раз тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовом компоненте комплекса критериев. Основные показатели клиентской составляющей, такие как: удовлетворение клиентских потребностей, его лояльность, доходность, сохранение и увеличение клиентской базы дают возможность соотнести их с состоянием ценовых потребительских групп и сегментов рынка, а также выявить потребительскую ценность предложений, являющихся ключевыми показателями в процессе оценки результатов работы с клиентами [3, с.12].

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет разновидности деятельности, наиболее существенные в целях достижения целей предприятия. Возможность создавать новые продукты и услуги для потенциальных потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения - долей совершенных операций от сделок по иным каналам.

Ключевой целью составляющей внутренних бизнес - процессов является рост результативности за счет количества клиентов целевых сегментов рынка, с одной стороны, и углубления связей между фирмой и его клиентами - с другой. Формулируя составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, требующие совершенствования, с целью удовлетворения запросов и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка.

Схема конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на повышение эффективности операционной деятельности представлена на рисунке 3.

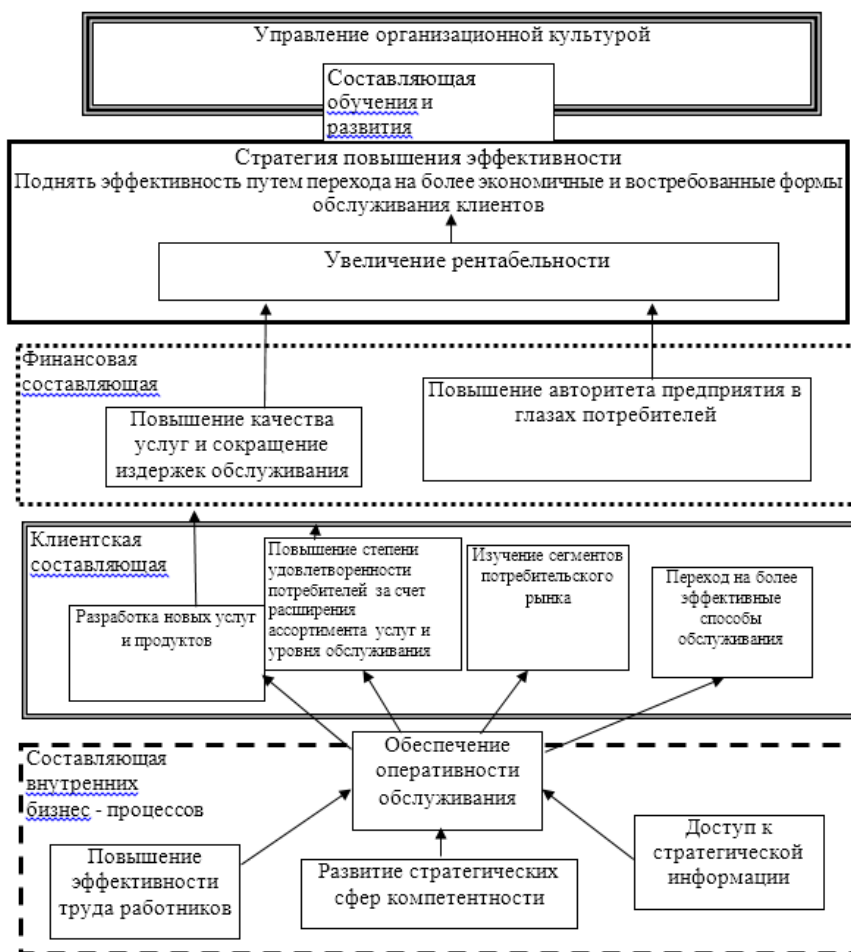


Рисунок 3 - Схема конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на повышение эффективности. Источник: [2]

В целях успешной реализации стратегических мероприятий следует осуществить комплекс мероприятий: анализа основных бизнес-процессов по критериям соответствия Миссии и Стратегии, выявления ответственности алгоритмов в рамках концепции «затраты - результат», рассмотрения оптимальности распределения обязанностей внутри фирмы, проведения кадрового учета, оценки бизнес-процессы с применением SWOT-моделей, и в конечном итоге, создание документации, позволяющей произвести оценку текущему положению, желаемому положению, и определение необходимых изменений, выявление ведущих этапов проведения изменений, отмеченных в документе «Необходимые изменения», определение очередности и продолжительности проведения изменений и определение числа ресурсов, необходимых с целью внедрения изменений, формирования системы учета показателей в целях надзора за эффективностью изменений и постоянного мониторинга деятельности.

Успешное предприятие владеет информацией обо всех собственных клиентах, а также их потребностях и требованиях. У каждого предприятия может быть собственный индивидуальный метод изучения потребностей клиентов и сбора информации. Зачастую клиенты не имеют возможности выразить собственные предпочтения. В этом случае предприятие обязано действовать за них. Помимо этого, предприятие должно неустанно производить поиски данных скрытых пожеланий с целью их предвосхищения.

Предприятие обязано находиться в непрерывной связи с клиентами в процессе предоставления услуг. Под моментом предоставления услуги следует понимать момент прямого взаимодействия с клиентом, в этой

связи все работники предприятия должны ясно представлять необходимость максимально полного удовлетворения потребностей собственных клиентов [4, с.97].

С целью эффективного функционирования стратегии формирования взаимоотношений предприятия с клиентами, важно перевести ее в плоскость конкретных задач, направленных на целевые сегменты потребительского рынка, доводимых до сведения каждого сотрудников фирмы.

Весьма важным в процессе реализации стратегии развития взаимоотношений предприятия с клиентами является проведение анализа сегментации рынка, работающего на нем. С данной целью предприятие устанавливает задачи в каждом выбранном сегменте и выявляет как действия, которые необходимо совершить, так и действия, которые совершать не следует.

Процесс формирования стратегии эффективных взаимоотношений предприятия с клиентами отражается и таким показателем, как процент «базовых» клиентов. Под «базовыми» клиентами предприятия подразумеваются те, которые в будущем позволят расширить клиентскую базу. Указанный показатель дает возможность отслеживать прирост подобных клиентов по отношению к предыдущим периодам. Как раз процесс создания и постоянного поиска «базовых» клиентов позволяет сформировать мультипликативный эффект в процессе привлечения и удержания клиентов.

На основании изложенного, стратегия повышения конкурентоспособности, базирующаяся на повышении эффективности операционной деятельности, подразумевает весьма хорошее владение сведениями о собственных целевых клиентах и сегментах рынка.

Безусловно, повышение эффективности операционной деятельности предприятия является одним из важнейших компонентов, оказывающих прямое воздействие на конкурентоспособность предприятия, однако каждое предприятие расположено в уникальной конкурентной среде, в соответствующей стадии собственного жизненного цикла, действует в конкретной рыночной структуре. В зависимости от вышеуказанных особенностей функционирования предприятия важно определить приоритетные компоненты, позволяющие определить степень его конкурентоспособности. Те либо иные компоненты конкурентоспособности являются более или менее важными в зависимости от указанных особенностей, и, следовательно, их важно в первую очередь проводить анализ, осуществлять контроль и корректировать в механизме управления конкурентоспособностью. Процессы совершенствования операционной деятельности наиболее значимы для предприятий на этапе его роста в структуре жизненного цикла. В период роста важно осуществлять контроль за моментально увеличивающимся объемом производства и связанным с ним издержками. Указанный этап позволяет увеличивать цены на используемые ресурсы и отсутствие резервных запасов основных ресурсов. Все это является свидетельством того, что важно уделять достаточное внимание внутрифирменным показателям, в качестве которых выступают рентабельность, коэффициенты оборачиваемости и операционной эффективности. В олигополистической структуре и в ситуации активной конкуренции среди ряда предприятий на рынке следует отслеживать преимущества и осуществлять контроль за результативностью операционной деятельности предприятия. Указанные особенности находят собственное отражение в количественной оценке степени конкурентоспособности предприятия и механизме управления ею.

Источники:

- 1 Нурмуханова Г.Ж. Формирование конкурентоспособной экономики Республики Казахстан: методологические подходы, проблемы и перспективы развития Дисс. докт. экон. наук. Алматы, 2013. - 131 с.
- 2 Есмагулова Н.Д. Конкурентоспособность предприятия: проблемы и механизм Дисс. канд. экон. наук. Алматы, 2009. - 119 с.
- 3 Абен А.С. Конкурентоспособность экономики Казахстана в условиях глобализации: теоретические аспекты, проблемы и перспективы развития: Автореферат дисс... канд. экон. наук.- Алматы: КазНУ, 2013 - 36 с.
- 4 Джусибалиева А.К. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях устойчивого роста Дисс. канд. экон. наук. Алматы, 2009. - 153 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В КОМПАНИИ «ДЕФАКТО РЭТЕЙЛ СТОР КЗ»

Современные предприятия развиваются в нестабильных условиях рыночной экономики. Это требует от организации предварительного анализа собственной деятельности и максимально полного учета факторов, влияющих на современное состояние организации, ее внешней среды, поскольку это является неперенным условием для дальнейшей выработки последовательности действий по постановке целей и их реализации, а также одним из важнейших элементов, определяющих прогноз ее развития в будущем. Успешная деятельность любой торговой организации обеспечивается реализацией комплекса мероприятий организационно-технического, экономического и правового характера. Важное место при этом занимает выработка обоснованных управленческих решений, которые базируются на целях, миссии компаний и ее стратегиях.

У каждой компании есть своя миссия, ради чего она создана и работает на рынке. На основе миссии вырабатывается стратегия развития компании, ставятся долгосрочные и краткосрочные цели компании на рынке. Стратегия развития компании является отправной точкой для разработки стратегии маркетинга, определяющей, что именно компания будет производить, кому и каким образом продавать и какова будет стоимость продуктов компании. И уже на основе стратегии маркетинга вырабатывается стратегия продаж, непосредственно определяющая, каким образом должна быть организована работа с клиентами компании, чтобы они стали покупателями.

Многие руководители под управлением продажами понимают исключительно управление сотрудниками, которые продажами занимаются. Другие же руководители считают, что управление продажами - это непосредственное управление процессами взаимодействия с клиентами, которые приводят к увеличению их количества. Оба эти подхода в определенной области верны и должны быть реализованы в ежедневной деятельности компании. Управление продажами - это сложный процесс, который включает в себя комплекс элементов рекламы и маркетинга, подачи товара, изучение рынка и целевой аудитории, организации или оптимизацию существующего отдела продаж и т.д.

В данной статье будет рассмотрен процесс управления продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз», которая является филиалом компаний Ozon Group в Казахстане.

Бренд DeFacto (Дефакто) был основан в 2003 году компанией Ozon Group (Озон Групп), которая является одним из крупнейших производителей тканей в Турции. В 2004 году началась реализация розничной торговли в сфере продажи одежды. Основная концепция бренда - производство широкого ассортимента одежды для разных целей, продвижение средиземноморской моды, как в Турции, так и за ее пределами. Головной офис Дефакто находится в г. Стамбул, Турция. Офисы дизайнеров находится в г. Барселона, Испания. Основная продукция производится на территории Турции, также имеются фабрики в Китае, Бангладеш, Индии и Египте.

Сегодня компания Дефакто занимает одно из лидирующих мест в секторе готовой одежды. Доходы компании стремительно растут, доход компании со 100 млн. долларов в 2010 год вырос до 600 млн. долларов в 2012 году, в 2014 году это цифра составила 860 млн. долларов. Общее число работников на конец 2014 года составило около 5 тысяч человек.

В 2012 году Дефакто начинает расширяться и открывает свой первый магазин за рубежом. На сегодняшний день активно работают 245 торговых точек в Турции и 20 бутиков за границей (Казахстан, Северный Ирак, Иран, Египет, Белоруссия).

Компания Дефакто - это международная компания, которая в данный момент развивается стремительными темпами на рынке Казахстана. Это компания с 10-летней историей, своей корпоративной культурой, которая соблюдается во всех филиалах за границей, учитывая особенности и культурные различия страны пребывания. Компания не занимается франчайзингом и открывает собственные магазины за рубежом.

Прежде, чем войти на рынок Казахстана, компания провела всевозможные исследования рынка и пришла к выводу, что Казахстан имеет самые благоприятные условия для ведения бизнеса в странах Центрально-Азиатского региона, к тому же этому способствуют благотворные взаимоотношения между двумя государствами - Турцией и Казахстаном.

Первый магазин в Казахстане был открыт в марте 2012 года в молле «Апорт», в г.Алматы. Дефакто Рэтейл Стор Кз является филиалом компании Дефакто на территории Республики Казахстан и работает по всем правилам и нормам компании Дефакто в рамках законодательства РК. На данный момент работает 14 магазинов по Казахстану (Молл Апорт, ТРЦ АДК, ТРЦ МАРТ, ТРЦ МЕГА 2 и МЕГА Парк в г. Алматы, ТРЦ МЕГА Актобе в г.Актобе, магазины в г.Усть-Каменогорске, в г.Астане, в г. Караганде, в г. Шымкенте, в г.Актау, в г.Атырау, в г.Тараз и в г.Павлодар).

Бренд Дефакто относится к демократичным, бюджетным брендам и занимает рыночную нишу потребителей среднего класса. Одежда Дефакто - это, прежде всего стильная и удобная одежда, которая подходит для работы и для повседневной жизни. Дефакто предлагает широкий ассортимент одежды, от нижнего белья до

верхней одежды, а также аксессуары. В одном магазине в среднем продается от 3 тыс. до 4 тыс. единиц разных моделей всех товарных сегментов. Целевая аудитория - это женщины и мужчины в возрасте от 18 до 40 лет, а также есть коллекция вещей для беременных женщин. В 2014 году компания запустила линию детской одежды «De Facto Kids». Компания Дефакто имеет эксклюзивные права по продаже вещей под брендом футбольных команд «Реал Мадрид» и «Барселона». На сегодняшний день при упоминании Дефакто люди, прежде всего, воспринимают одежду под этим брендом как легкую, изготовленную из натуральных хлопчатобумажных тканей, яркую, но простую, стильную, но удобную.

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

- Видение компании: стать истинной международной маркой в течение 10 лет и функционировать в 10 крупных странах.
- Миссия компании: бросать вызов джинсам и торговать повседневной одеждой самых стильных и самых комфортных фасонов по приемлемым ценам 365 дней в году.
- Ценности компании: принадлежность к реальной средиземноморской семье. Правдивость, открытость и доверие к людям. Облегчать жизнь, заботиться о своем не-прерывном развитии, давать жизнь экономике и стремительно двигаться.

Цели компании Дефакто Рэтейл Стор Кз:

- Расширение ассортимента продаваемого товара;
- Открытие новых магазинов и выход на новые регионы;
- Привлечение большего количества покупателей;
- Повышение профессионализма работников.

Полное наименование предприятия - Товарищество с ограниченной ответственностью «DeFacto Retail Store Kz» «Дефакто Рэтейл Стор Кз». Учредителем товарищества является Акционерное общество «Озон Гийим Санайи Ве Тиджарет Аноним Ширкети». Товарищество является субъектом крупного бизнеса, имеет самостоятельный баланс, действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости, имеет круглую печать со своим наименованием, товарный знак, эмблему, бланки и другие реквизиты. Основной целью товарищества является извлечение чистого дохода. Действует согласно принятому Уставу предприятия и осуществляет виды деятельности, не запрещенные законодательством РК, основной является коммерческая деятельность по производству, приобретению, оптовой и розничной реализации, экспорту - импорту всех видов текстильных изделий.

Организационная структура компаний Дефакто Рэтейл Стор Кз выглядит следующим образом:

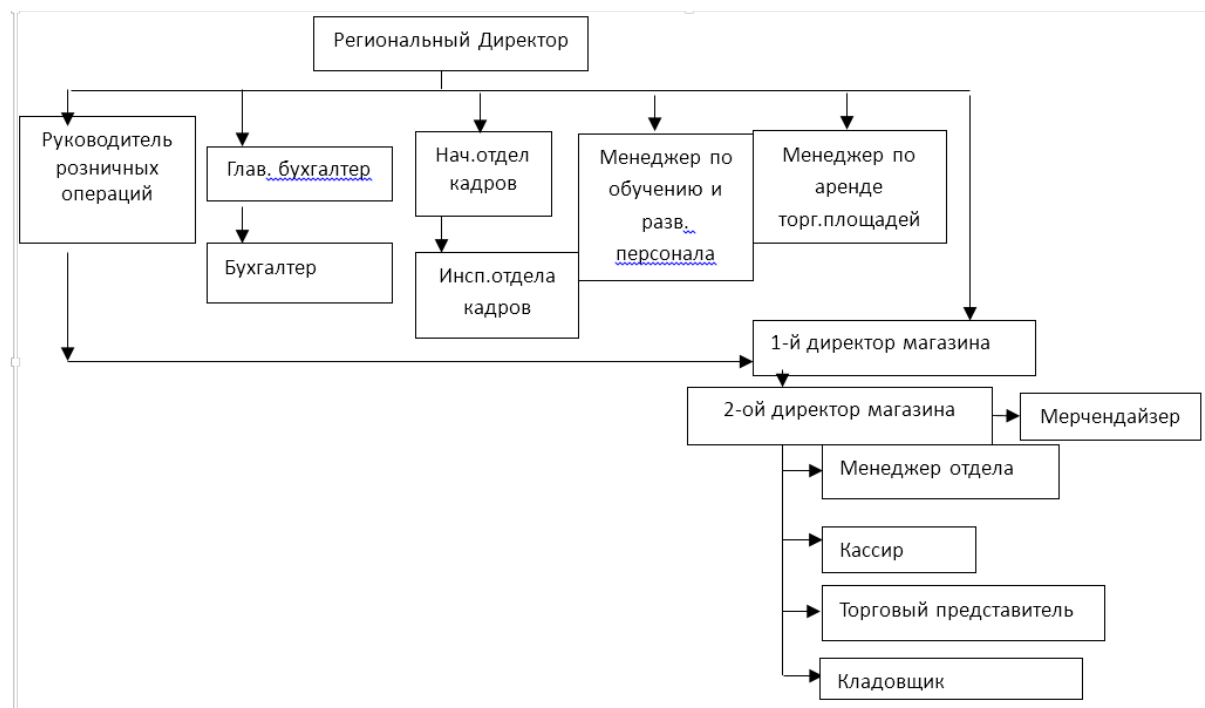


Рисунок 1. Организационная структура ТОО «Де Факто Рэтейл Стор Кз»

Региональный директор координирует все направления деятельности компаний на территории РК. В его подчинении находятся Руководитель Розничных операций, он же является вторым человеком в компании после регионального директора. Директора магазинов находятся также в его подчинении в равной степени, как и в подчинении Региональному директору, у которого в линейном подчинении находится вся администрация компании, в составе Главного бухгалтера, его помощника, Начальника отдела кадров, инспектора отдела кадров и менеджера по обучению и развитию персонала, а также менеджера по аренде торговых площадей. Руководитель розничных операций ответственен за эффективное управление магазинами и увеличению прибыли. К основным обязанностям относятся: увеличение прибыли от продаж и мотивация сотрудников для достижения этих целей; регулярное посещение магазинов с целью проверки и контроля соответствия их принятым стандартам и процедурам; управление операциями на складе; инвентаризация магазина.

В результате анализа выявлено, что персоналу компаний уделяется большое внимание, особенно нужно выделить работу кадровых служб по подбору, обучению и развитию кадрового потенциала.

Так как у компании нет своих собственных торговых площадей, в структуре присутствует должность менеджера по аренде торговых площадей. В основные обязанности менеджера входит поиск арендаторов, подписание и ведение договоров, ведение базы данных потенциальных арендаторов.

Деятельность работников регламентируется должностными инструкциями. Это документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой деятельности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

К административно-управленческому персоналу непосредственно в магазине относятся 1-й директор и 2-ой директор магазина. Они управляют магазином в соответствии с принятыми стандартами и ведут ежедневные и еженедельные отчеты. К оперативным работникам относится торговый персонал – это торговые представители (продавцы) и кассиры.

Для оценки текущего состояния дел и для анализа процесса управления продажами необходимо провести анализ самого предприятия и его основных технико-экономических показателей, что позволит оценить тенденции развития и общего направления деятельности компаний.

Анализ экономических показателей компаний

Технико-экономические показатели работы предприятия – это система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятия и комплексное использование ресурсов. Технико-экономические показатели применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов и т.д. [4, с. 215]. Основу коммерческой деятельности розничного торгового предприятия на потребительском рынке составляет процесс продажи товаров. Экономическое содержание этого процесса отражает товарооборот, который является одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 1. Основные экономические, финансовые показатели компании

Показатели	2013 г.	2014 г.	Отклонение:	
			Абсолютное, +; –	Относительное, в процентах
Отчет о прибылях и убытках				
Выручка от продажи товаров (товарооборот), тг	2 075 662 646	5 191 839 799	3 116 177 153	250,13
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тг.	-917 527 069	-2 238 608 382	-1 321 081 313	243,98
Доход от продаж	1 158 135 577	2 953 231 417	1 795 095 840	255,00
Коммерческие и Административные расходы	-699 437 158	-1 633 105 924	-933 668 766	233,49
Прочие доходы	0	0	0	
Прочие расходы	-4 550 481	-5 233 419	-682 938	115,01
Расходы по курсовой разнице	-13 083 272	-133 099 643	-120 016 371	1 017,33
Всего расходов	-717 070 911	-1 771 438 986		

Прибыль (убыток) до налогообложения	441 064 666	1 181 792 431	740 727 765	267,94
КПН (корпоративный подоходный налог) 20%	88 212 933	236 358 486	148 145 553	
Чистая прибыль (убыток)	352 851 733	945 433 945	592 582 212	267,94
Технико-экономические показатели				
Основные средства	500 000 000	915 000 000	415 000 000	183,00
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. тг.	500 000 000	915 000 000	415 000 000	183,00
Численность торгового персонала, чел.	275	500	225	181,82
Средняя заработная плата по предприятию тг.	75 000	100 000	25 000	133,33
Среднегодовая выработка 1 торгового работника, тыс. тг	7 547 864	10 383 680	2 835 815	137,57
Фондоотдача, тыс. тг.	4	6	2	136,68
Торговая площадь, кол-во магазинов	5	13	8	260,00
Товарооборот на 1 кв. м., тыс. тг	415 132 529	399 372 292	-15 760 237	96,20
Финансовые отчеты				
Рентабельность продукции, %	38,46	42,23	4	
Рентабельность предприятия, %	49,21	53,37	4	
Коэффициент текущей ликвидности	1,6	2,3	1	143,75

В 2014 г. выручка от продажи товаров увеличилась в 150% по сравнению с 2013 г., с 2 075 662 646 тг. до 5 191 839 799 тг, также заметно увеличилось число сотрудников в компании на 80% в 2014 году. Это объясняется увеличением торговых площадей, т.е. магазинов в 2014 году. Как видно из таблицы, если в 2013 году число магазинов составляло 5 единиц, то в 2014 году общее количество магазинов достигло 13 единиц, или увеличилось на 160%. С начала 2014 года магазины Дефакто открылись в таких городах, как Шымкент, Усть-Каменогорск, Актау, Атырау, Павлодар, Караганда.

Мы видим значительное увеличение основных фондов в 2014 году, они составили 915 000 000 тг и увеличились на 83% со 500 000 000 тг. по сравнению с 2013 годом. Из этого следует, что компания сделала большие вложения в 2014 году. Фондоотдача характеризует, насколько эффективно использовались основные средства, по нашим показателям определяем, что в расчете на каждую вложенную в основные средства 1000 тг, реализуется продукции на 4000 тг. в 2013 году, и на 6000 тг. в 2014 году, прирост составил 36%.

Финансовый результат (прибыль или убыток) является самым главным показателем финансовой деятельности предприятия за отчетный год. От точности определения финансовых результатов зависит правильность исчисления налога на прибыль, который наряду с налогом на добавленную стоимость, составляет для многих организаций самую значительную часть платежей в бюджет.

За 2014 г. прибыль до налогообложения составила 1 181 792 431 тг, в 2014 году в распоряжение предприятия поступило чистой прибыли в размере 945 433 945 тг., что на 592 582 212 тг. больше чем в 2013 г. Темп роста составил значительную цифру в 167%. Себестоимость проданных товаров также увеличилось в 2014 году на 143%. Увеличение прибыли и себестоимости товаров объясняется тем, что в 2014 году Дефакто запустили в производство и реализацию новую линию одежды для детей «DeFacto Kids», что характеризует охват нового сегмента потребителей.

Судя по таблице, наблюдается значительное увеличение коммерческих и административных расходов,

что составило 1 633 105 924 тг в 2014 году, расходы увеличились почти на 1 млрд тг. Это объясняется расходами на рекламу, увеличением почти в 2 раза персонала компании, числа магазинов по Казахстану, частотой командировок основного персонала. Также невозможно не обратить внимание на расходы по курсовой разнице, которые увеличились в 2014 году на 120 016 371 тг, на 917% и составило 133 099 643 тг, в 2014 году, компания занимается импортом своей продукции, такие расходы объясняются неожиданной девальвацией тенге в Казахстане в начале 2014 года.

Наличие положительного финансового результата – основное условие хорошего финансового состояния предприятия. Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платежеспособности, в наиболее общем виде характеризующими, может ли оно своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами. В рыночных условиях повышается значение анализа платежеспособности предприятия ввиду возрастания необходимости своевременной оплаты предприятием текущих платежей.

Рентабельность (удельная прибыль, прибыльность) – важнейший индикатор финансового состояния предприятия. Также широко используется при оценке финансового состояния предприятия коэффициент текущей ликвидности.

За отчетный период в один год увеличилась рентабельность продукции с 38,46% за 2013 до 42,23% за 2014 год, также увеличилась рентабельность предприятия с 49,21 за 2013 г. до 53,37% за 2014 г. Коэффициент текущей ликвидности указывает на то, что компания успешно погашает свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов: если в 2013 году он был равен 1,6, что неплохой показатель, то в 2014 году он увеличился на 43% и составил 2,6.

Анализ внутренней и внешней среды

Анализ внешней среды необходим при разработке стратегического плана для того, чтобы определить возможность роста фирмы или угрозы для нее.

Одним из способов анализа внешней среды является S T E P-анализ. Данный анализ подразумевает комплексную оценку влияния 4-х видов факторов внешней среды на организацию:

S – социальный фактор

T – технический фактор

E – экономический фактор

P – политический фактор.

S – социальный фактор. Социальный компонент макроокружения предприятия является важным фактором, т.к. приводит ко многим существенным изменениям в окружении компании. Здесь учитываются темпы роста населения, отношение к товару и многое другое. Согласно официальной статистике, в Казахстане наблюдается тенденция роста товарооборота одежды и обуви, что дает возможность таким компаниям, как Дефакто, на долгосрочные перспективы.

По данным комитета по статистике Министерства национальной экономики РК, объем розничной торговли в январе-феврале 2015 года увеличился по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года на 3,9% и достиг 857,2 млрд тенге. В структуре розничной торговли преобладают непродовольственные товары (65,8% к общему объему розничной торговли). Розничная реализация непродовольственных товаров увеличилась на 6,2% по сравнению с соответствующим периодом 2014 года.

С ростом населения растет и потребность в продовольственных и непродовольственных товарах. Спрос на предметы первой необходимости всегда будет присутствовать. Учитывая нехватку местных производителей, спрос на импортные товары и услуги, так или иначе, сохраняется.

Также учитывается отношение работников к работе и качеству жизни, их ценности.

Вообще, для обеспечения компании кадровым потенциалом и квалифицированными специалистами компания сотрудничает с высшими учебными заведениями РК, в результате чего ведется ежегодный прием на работу выпускников. Обучению и развитию персонала уделяется большое внимание, для прохождения дополнительных тренингов работники посылаются в головной офис в Турцию. Компания старается всячески поощрять работников за успехи и создавать благоприятный психологический микроклимат внутри организации.

T – технический фактор. Оснащение офиса современной оргтехникой является важнейшим фактором, т.к. если не будет данного оснащения, или же оно будет морально устаревшим, то организации будет сложнее налаживать коммуникационные связи с поставщиками и покупателями, и как следствие возможно негативное впечатление о фирме. Директора магазинов ведут ежедневные отчеты о своей работе, результаты которых высылаются всем заинтересованным лицам, имеется регулярный доступ к интернету и мобильным устройствам. Магазины и складские помещения оснащены современными технологиями учета и отпуска товара.

E – экономический фактор. Здесь учитываются такие факторы, как темпы инфляции, уровень безработицы. С данным показателем напрямую связан уровень заработной платы. Если безработица высока, то соответственно люди готовы работать за более низкие зарплаты, и наоборот, при высокой занятости люди уже не идут работать на предприятие с низким уровнем оплаты труда, а подбирают фирму с более высоким. Также учитываются производительность труда (рациональное использование рабочего времени с целью повыше-

ния производительности труда), нормы налогообложения (важный показатель, которой влияет на величину прибыли), общий уровень экономического развития. Все эти факторы принимаются во внимание администрацией компании.

Р – политический фактор. Должен изучаться в первую очередь, особенно это актуально для иностранных компаний. Дефакто, изучив рынок СНГ, пришла к выводу, что Казахстан в данный момент является стабильной страной с наиболее благоприятными условиями для ведения бизнеса. В свете событий, произошедших в последние годы в таких странах, как Украина и Россия, компания Дефакто утвердилась в правильности своих намерений.

Для полного анализа внутренней среды компании Дефакто Рэтейл Стор Кз исследовались четыре функциональные зоны:

1. Финансы – финансовые средства внутри компании эффективно используются, тем самым обеспечивают прибыльность компании.

2. Персонал – взаимодействие менеджеров и работников происходит по принципу «обратной связи», новые сотрудники проходят обучение, предусмотрено продвижение по службе, при высоких результатах труд стимулируется. Основная команда сформировалась при создании компании. С 2007 г. Дефакто применяет программу воспитания руководителя розничного магазина. Каждый год проводится по 4 программы. В рамках «Программы Воспитания Руководителя» в течение 6 месяцев проводится обучение теории и применение ее на практике. Те, кто успешно прошли 6-месячное обучение, назначаются «2-ым Директором Магазина». Через 1 год эти работники приобретают право стать «Первым Директором».

На сегодняшний день существует два варианта подготовки специалистов в Дефакто Рэтейл Стор Кз: первый – это переквалифицировать успешных специалистов, работающих в других областях. Сейчас штат в компании в большинстве представлен именно такими специалистами. Другой вариант – обучение новых перспективных людей. Этот метод более длителен, но и более эффективен. Специалисты очень внимательно следят за пришедшими устраиваться на работу людьми. Специалисты компании читают курсы, проводят семинары, затем проводят аттестацию.

Все вопросы решаются коллегиально, но окончательное решение за директором компании. Но при этом каждый может высказать свое мнение, и его мнение будет интересно всем. Поэтому каждый чувствует себя личностью. У работников компании есть возможности для профессионального роста. Но он зависит от личных качеств, инициативы.

3. Маркетинг – благодаря правильной работе маркетингового отдела, продвижения товаров компании проходит успешно, применяются такие методы продвижения товара, как реклама, стимулирование сбыта, личные продажи.

Стимулирование сбыта, по Ф. Котлеру, определяется как «использование средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и/или усилить ответную реакцию рынка». К этой форме коммуникации относятся стимулирование потребителей, стимулирование сферы торговли и стимулирование персонала фирм. Для компании Дефакто личные продажи – главный инструмент продвижения, в то время как реклама занимает только третье по значимости место в комплексе продвижения (после личных продаж и стимулирования сбыта). От квалификации и профессионализма работников сбыта во многом зависит эффективность продвижения.

В 2014 году в компании использовались следующие методы продвижения товара:

- реклама в интернете;
- наружная реклама на рекламных щитах;
- личные продажи;
- демонстрации товара в местах продажи, конкурсы.

Статус бренда, держащего руку на пульсе потребителя, имеет для компании большое значение. Именно поэтому проводятся работы фокус-группы, цель которых – регулярное наблюдение за пожеланиями и потребностями клиентов. В соответствии с результатами данных исследований строятся планы на будущее.

4. Имидж и культура фирмы – правила поведения в компании Дефакто Рэтейл Стор Кз прописаны в правилах внутреннего распорядка. Компания существует на рынке только 3 года, но завоевала популярность среди населения, низкими ценами и качеством продукции и обслуживания (делая выводы из отчетов ТРЦ по посещаемости магазинов).

SWOT-анализ для компании дает возможность определить сильные и слабые стороны ее деятельности, а по итогам изучения внешней среды компании можно создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она может столкнуться.

Таблица 2. SWOT-анализ компании

<p>Сильные стороны:</p> <p>Устойчивое финансовое положение. Высокая квалификация управляющего персонала. Наличие мотивации персонала к повышению производительности труда. Устойчивая организационная структура. Мощная организационная культура. Разработанная ценовая политика и гибкая система скидок. Оснащенность офиса новейшей современной оргтехникой. Возможность замещения отсутствующих сотрудников.</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>Отсутствие собственных торговых и складских помещений. Необходимость проведения частых инвентаризаций. Широкий ассортимент разнообразных товаров способствует частым кражам в магазинах. Высокие транспортные издержки.</p>
<p>Возможности внешней среды:</p> <p>Высокий конкурентный барьер вхождения в отрасль. Возможность географического расширения рынка сбыта. Возможность производства новых видов товара.</p>	<p>Угрозы внешней среды:</p> <p>Ухудшение экономического состояния страны и благосостояния покупателя, что ведет к чувствительности к цене. Нестабильность курсов валют. Появление новых конкурентов. Изменение налогового законодательства.</p>

Основной задачей ТОО «Дефакто Рэтейл Стор Кз» является формирование оптимальной общей стратегии продаж, исходя из глобальных задач компании Дефакто и стратегической ориентации. Основным принцип – это построение такой системы продаж, которая бы работала эффективно при минимальном участии и вмешательстве создателя этой системы. Подводя итоги и проанализировав положение дел в компании, можно сделать следующие выводы:

1. ТОО «Дефакто Рэтейл Стор Кз», являясь филиалом компании Озон Групп на территории РК, действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости.
2. В 2014 году компания сделала большие вложения, товарооборот, количество магазинов, чистая прибыль увеличились более, чем в 2 раза. Ввод новой товарной линии «Дефакто Кидс», а также расширение границ позволило добиться больших результатов в 2014 году.
3. Основная стратегия маркетинга и стратегия продаж - это продуманная и налаженная система компании Дефакто, которая также применяется в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз» с учетом особенностей страны пребывания.
4. Магазины Дефакто за рубежом работают в соответствии с принятыми стандартами в компании, это касается и работы персонала, ведутся ежедневные, еженедельные и ежеквартальные отчеты.
5. Организация продаж организована по принципу «командной игры», где каждый член команды чувствует свою значимость, роль в команде и необходимость работать эффективней на общий результат, но при этом присутствует осознание того, что от его личной работы зависит всё, личный доход, статус, перспективы относительно других сотрудников (карьерный рост).
6. Всех своих целей фирма сможет достичь лишь в том случае, если в ней трудятся до-вольные и счастливые работники. Поэтому в компании убеждены, что преданность и высокие результаты могут быть получены только тогда, когда сотрудники довольны. Работники компании рассматриваются как члены большой семьи, и компания старается обеспечивать учебную и технологическую поддержку сотрудникам, выявлять их внутренний потенциал и энергию. В 2011 году был создан Отдел Счастья. Задача Директора Счастья – обеспечение здоровой рабочей обстановки в магазине, выслушивание жалоб сотрудников, находить решение проблем и поддерживать высокий уровень мотивации персонала.
7. Торговая марка «Дефакто» в лице компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз» демонстрирует стремительный рост и нацелена на долгосрочные перспективы в Республике Казахстан.

Источники:

1. Официальный сайт компании DeFacto (ДеФакто) [Электронный ресурс]- Режим до-сту-па:<http://defactokurumsal.com/pages/2104/2103/f/ruRU/%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F%20DeFacto.aspx>- Дата доступа: 22.03.2015
2. Официальный сайт Министерства Национальной Экономики РК. Комитет по стати-стике [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.stat.kz>- Дата доступа: 22.03.2015
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Пер. с англ. Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волко-вой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2009.
4. Крутик, А.Б. Основы финансовой деятельности предприятий [Текст]: учеб. пособие / А.Б. Крутик, М.М. Хайкин. – СПб: Феникс, 1999. – 298 с.

Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)

Ключевым клиентом (Key Account) может считаться клиент, соответствующий либо одной из трех нижеперечисленных характеристик либо нескольким. К этим характеристикам можно отнести:

- клиент, который приносит доход свыше 5% от общего дохода за период. Если же клиент приносит больше 25% от общего дохода, то возникает опасность, что ваша компания попадает под зависимость от этого клиента. Как правило, при работе с такими клиентами для них разрабатываются индивидуальные программы лояльности;

- клиент, который занимает большую долю на рынке закупок. Как правило, от 2 до 20% и более в зависимости от объема рынка. Такой клиент может вообще не являться вашим клиентом, но он имеет по данному параметру высокую привлекательность;

- клиент, хорошо известный в своей отрасли или на своей территории. Такой клиент всегда имеет большой потенциал в развитии и политическую поддержку со стороны государственных органов.

То есть, исходя из выделенных характеристик, можно понять, что работа с такими клиентами основывается на индивидуальном подходе и формировании для каждого клиента уникального торгового предложения. Естественно, что основу работы с такими клиентами составляет установление психологического контакта между продавцом и покупателем. Для удержания клиента эффективно используют индивидуальные программы, разработанные для клиента и совместно с клиентом.

Рассматривают несколько подходов и концептуальных направлений, связанных с работой по привлечению и удержанию ключевых клиентов.

Первый вариант: концепция взаимоотношений- бизнес партнеры.

Концепция подразумевает совместное производство каких-либо действий, позволяющих партнеру активно зарабатывать и соответственно пользоваться при этом услугами вашей компании. Процесс представлен на рисунке 1.

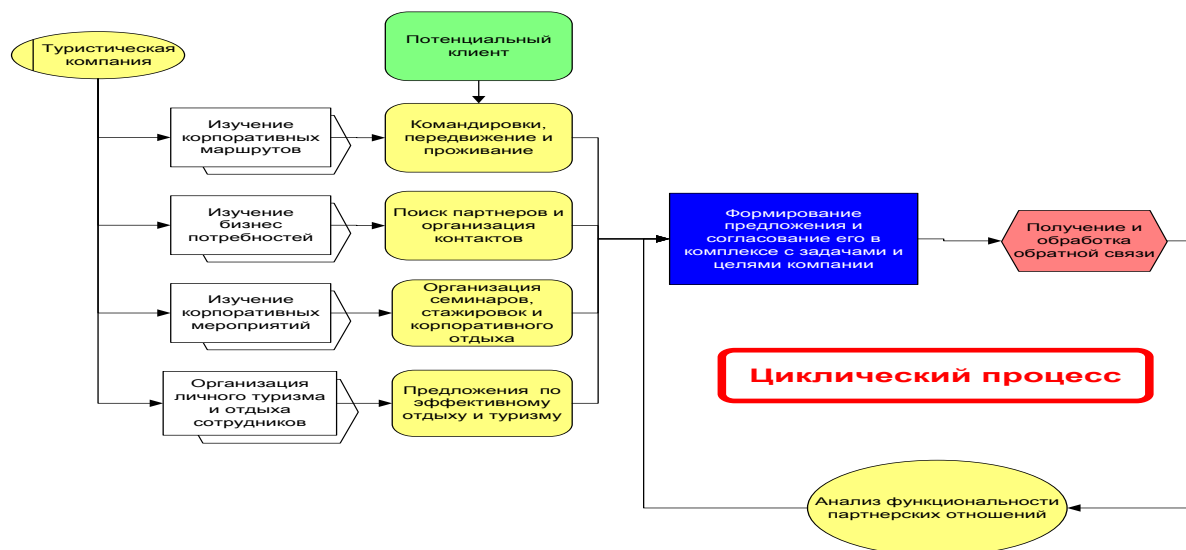


Рисунок 1- Процесс взаимоотношений по технологии бизнес партнерства
Примечание: составлено автором

Следующий концептуальный подход по работе с ключевыми клиентами связан с упором на одну из базовых потребностей. Реализация этих базовых потребностей должна носить постоянный характер. Пример показан на рисунке 2



Рисунок 2 – Сосредоточение на одной из функций в оказании услуг
Примечание: составлено автором

Следующая концепция для работы с ключевым клиентом – selling cost (стимуляция продавцов). Данная концепция направлена полностью на лиц, принимающих решение по закупке билетов, организации проживания так далее. Как правило это функция управления персоналом [1]. Стимуляция этого контингента позволяет постоянно получать заказы на обеспечение транспортировки и организации проживания от ключевого клиент. Естественно, что такая модель работы с ключевым клиентом несет в себе риски потери клиента, поскольку исполнение заказов связано с конкретным физическим лицом, а человеческий фактор играет большую роль. Модель мотивации изображена на рисунке 3.

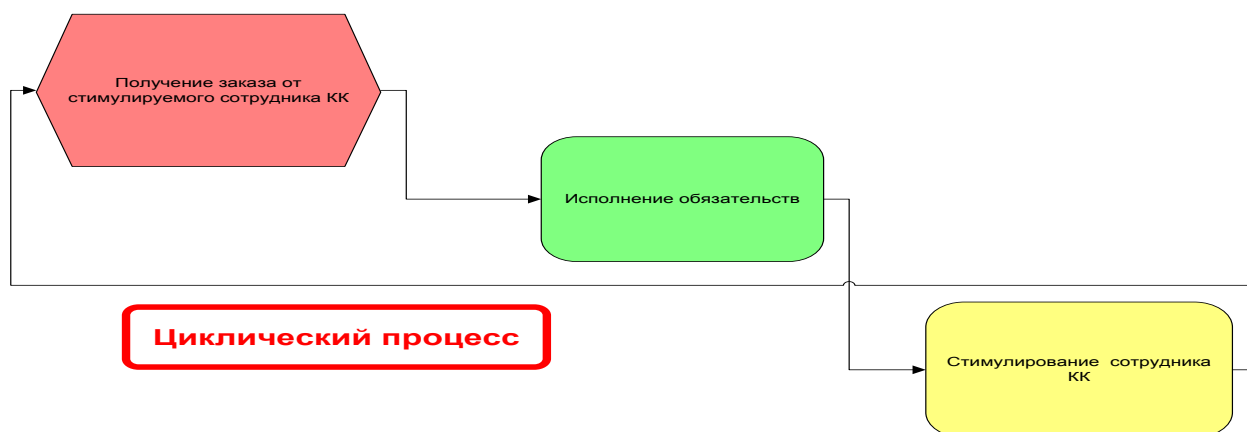


Рисунок 3- Процесс работы с ключевым клиентом по технологии selling cost
Примечание: составлено автором

Алгоритм работы с ключевыми клиентами достаточно хорошо отработан и представлен на рисунке 4

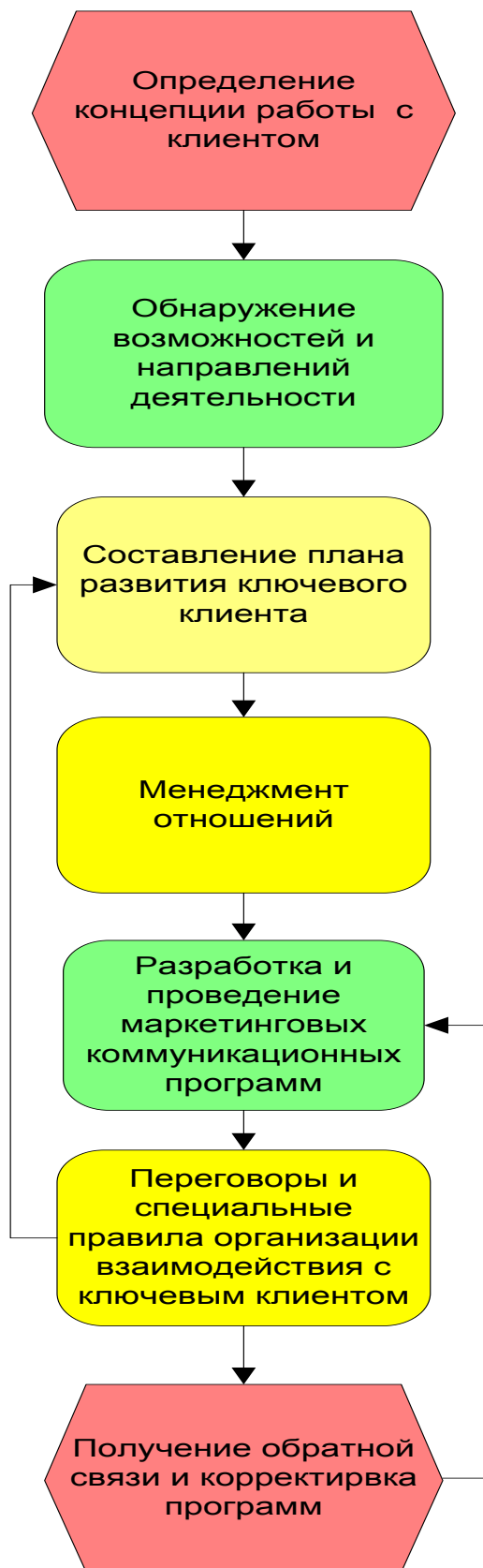


Рисунок 4 - Алгоритм работы с ключевыми клиентами
Примечание: составлено автором

Особый интерес представляет при работе с корпоративными ключевыми клиентами технология контроля качества. Западные специалисты рекомендуют систему контроля качества услуг, предлагаемую на рисунке 5.

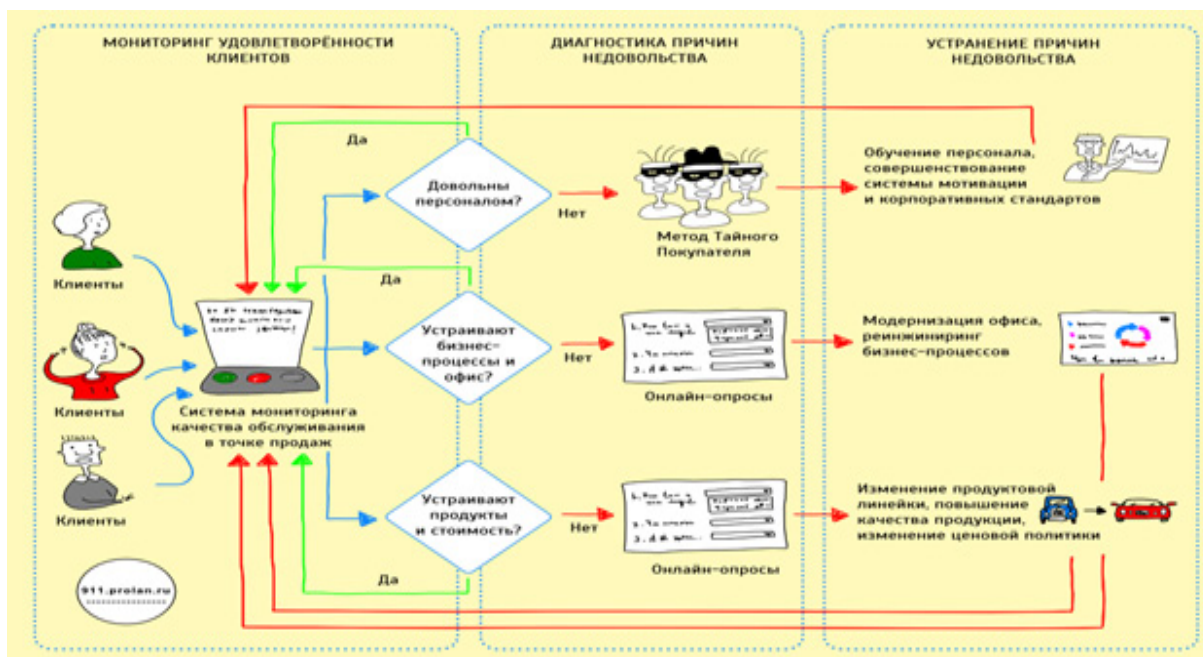


Рисунок 5 - Схема мониторинга удовлетворенности клиента

Представленные модели и концепции работы с ключевыми клиентами представляют собой безусловный интерес и практическое применение. Принципиально ничего нового не предлагается. Просто установление и поддержание психологического контакта; постоянное и своевременно обновляемое предложение; получение обратной связи и быстрое устранение зачатков конфликтов.

Методология не вызывает никаких сложностей или вопросов, но требует сосредоточенности и высокой квалификации персонала, продающего услугу. Основу внедрения предлагаемой модели составляют два направления. Первое направление – это, безусловно, создание подразделения по работе с корпоративными клиентами в филиалах. Второе направление - это создание аналитического центра, который сразу же значительно пополнит портфель предложений. Дальнейшее развитие будет происходить от корпоративных клиентов и развития и эффективности аналитического центра. Естественным образом пойдет развитие физических лиц и географически развитие филиалов. Конечно, велика опасность повторения модели, но при развитии географически конкуренты не будут успевать за нашей компанией и к тому же отсутствие у них аналитического центра будет очень сильно сужать их пакет предложений и лишать гибкости их ценовую политику.

Схематично алгоритм внедрения будет выглядеть так, как показано на рисунке 6.

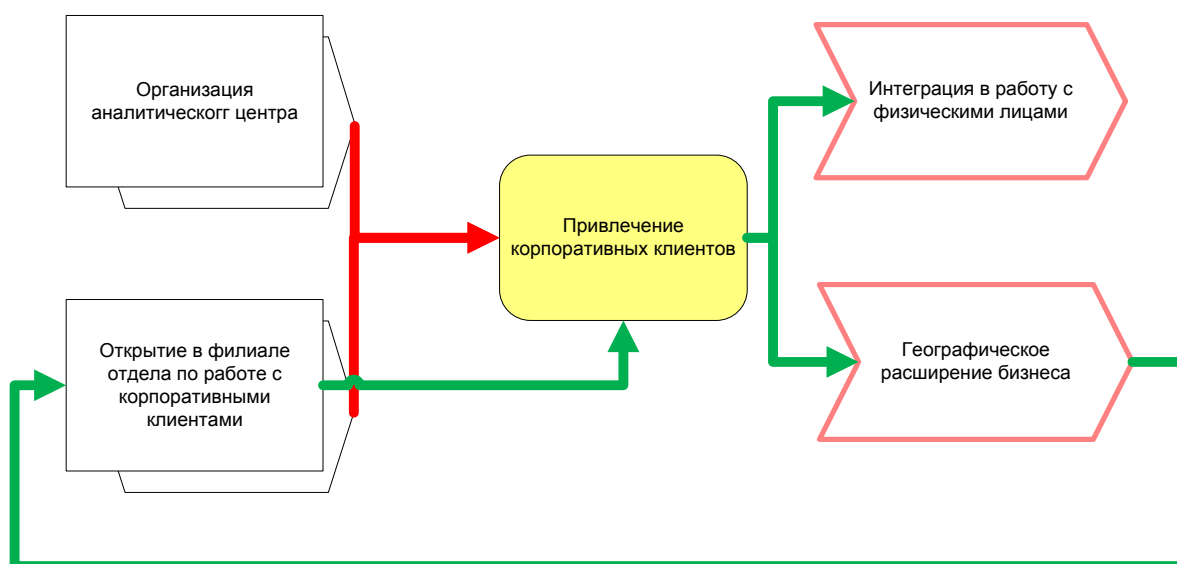


Рисунок 6 - Алгоритм внедрения клиенто - ориентированной модели
Примечание: составлено автором

Затем процесс будет многократно повторяться в различных регионах, исключая организацию аналитического центра. То есть, строго по зелёной линии. Красная линия предназначена только для запуска модели. После запуска процесс идет автоматически, поскольку количество филиалов ограничено только размерами планеты и наличием корпоративных клиентов. Филиалы являются самостоятельными и самофинансируемыми бизнес единицами и начинают работу с корпоративными клиентами, поэтому на начальной стадии им даже офис не нужен. В дальнейшем, конечно, офис необходим, но уже на стадии работы с физическими лицами. И его открытие будет финансироваться целиком за счет заработанных филиалом средств.

Для наиболее эффективного и гарантированного открытия филиала допускается внедрение в регион нескольких не зависимых друг от друга специалистов, сориентированных на разных корпоративных клиентов. Затем эти специалисты объединяются в филиал, а самый успешный станет его руководителем.

При разработке корпоративного клиента очень важно осуществлять грамотную политику в отношении работы с контактными лицами и лицом, принимающим решение. Необходимо активно использовать программу стимуляции и тех, и других. На первой стадии очень важно не потерять имидж компании и очень быстро реагировать на выявленные в работе недостатки. Важную роль в организации работы с лицом, принимающим решение, играет посредник, поскольку он обеспечивает обратную связь с клиентом, что очень важно, особенно на первой стадии разработки.

В любом случае при работе с корпоративными клиентами необходимо соблюдать три правила:

1. Любое действие при работе с клиентом должно фиксироваться в базе, и особенно важно стараться фиксировать причины негативного поведения. Данный журнал нужно рассматривать не как документ, обвиняющий специалиста в не-компетентности, а как источник понимания реакции клиента и его ожиданий. Просчеты специалиста являются поводом для его дальнейшего обучения и со-вершенствования программы лояльности, которая значительно сглаживает недо-статки в работе и закрепляет психологический контакт.

2. Ни в коем случае нельзя останавливаться в работе с клиентом, если получили негативную реакцию на ваши действия, то необходимо заменить контактное ли-цо, а порой и бренд, под которым происходит обращение и контакт. Начиная ра-ботать с клиентом, необходимо собрать о нем максимально возможное количество информации вплоть до психологического портрета лиц, принимающих реше-ние, влияющих на него, и контактных лиц.

3. Все контакты с клиентом должны быть обращены на получение компанией при-были и закрепление психологического контакта. С этой целью полезно привлекать посредников и лиц активного влияния. Все действия по отношению к клиенту должны носить плановый характер. Стихийность приводит к ошибкам, и клиент начинает активно пользоваться компанией ей в убыток.

Постепенно специалисты, занимающиеся работой с корпоративными клиентами, получают и закрепят на-выки работы, но они станут специалистами, которых нужно срочно переводить на сдельную систему оплаты труда, поскольку их уход может повлечь за собой потерю клиента. В то же время необходимо на контакты с крупными корпоративными клиентами выводить и Директора филиала и Генерального директора. И тем самым снижать роль и значение супервайзера с целью предотвращения потери клиента при его увольнении.

Большую роль в работе с корпоративными клиентами и физическими лицами играет выстраиваемая система коммуникаций. Она должна обеспечивать возможность получать информацию в любое время в режиме онлайн. Поэтому через некоторое время появится необходимость открытия при аналитическом отделе call-центра на базе интернет сайта и Skype. Такие возможности обеспечат максимальную адаптацию продуктов к требованиям клиентов, расчет ценового предложения и скидок, а также индивидуализации подхода к старым клиентам.

Следующий вопрос, который играет большую роль, это доверие клиента и уверенность в том, что он не потеряет свои деньги, оплачиваемые компании за трансфер, проживание и другие услуги (лечение, туризм, культурные мероприятия, events). Поэтому необходимо стремиться обеспечить клиента всеми необходимыми документами до начала тура (билеты, подтверждения получения платежа за размещение и так далее).

Важным звеном является возможность получения информации о туре, местах отдыха и событиях от людей, которые пользовались этими услугами. Компания согласия этих людей, должна предоставлять контакты для получения потенциальными клиентами информации от персоналий, пользовавшихся этими услугами.

Особое внимание необходимо уделять установлению психологического контакта между продавцом и покупателем. Здесь подходят и технологии психологических пар К.Г. Юнга, и упрощенный вариант С. Берна.

Если рассматривать перспективные направления по клиенто-ориентированной модели, то необходимо отметить следующие аспекты, над которыми ещё предстоит много работы:

1. Гибкость и постоянная обновляемость программ лояльности для корпоративных клиентов и нештатных продавцов.

2. Постоянное повышение уровня квалификации персонала с целью постоянного роста качества обслуживания и удобства клиентов.

3. Развитие электронных средств коммуникации и возможности постоянного обще-ния клиента и менеджера по продажам.

4. Возможность постоянного контакта клиента со специалистом компании в ходе выполнения тура и после него.

5. Работа с кредитными организациями для предоставления клиентам возможности осуществлять туры в кредит или на условиях отсрочки платежа.

В отличие от укрупненной модели, следует использовать реализацию этих аспектов в виде краткосрочного плана маркетинга региона.

Для формализации отношений с клиентом при привлечении третьим участником сделки кредитной организации, порядок взаимоотношений будет следующий:

- клиент обращается в компанию и получает информацию о возможных местах отдыха и программах. Выбирает тур;

- специалист компании передает в банк данные клиента и получает решение банка о выделении денежных средств и условиях кредитования;

- специалист компании согласовывает условия банка с клиентом и в случае согласия клиента оформляет договор и принимает от него первичный взнос;

- специалист компании контролирует поступление ДС на счет компании и оповещает клиента;

- предоставляет клиенту все сопроводительные и отчетные финансовые документы о расходовании средств;

- специалист компании осуществляет постоянный контакт с клиентом в ходе реализации тура и после него.

Ещё одним достаточно эффективным мероприятием по снижению себестоимости работы филиала является установка в офисе банкомата для принятия платежей за тур, что значительно снижает риск воровства и затраты на инкассацию. Такая модель взаиморасчетов с клиентами значительно упрощает финансовый контроль со стороны центрального офиса за поступлением и движением ДС в филиале.

Для расчета и планирования прироста выручки в ходе реализации проекта по внедрению клиенто-ориентированной модели можно использовать формулу, приведенную ниже:

$$V = V_{\text{ср. дневн.}} * \beta * D \quad (1)$$

где: D – количество дней учета выручки в проектном периоде

V_{ср. дневн.} – средний дневной объем выручки фирмы

V – относительный прирост среднедневного объема выручки, %

Для удобства планирования можно использовать %, оговоренный в целевом стратегическом показателе с поправкой на сезонность. То есть для каждого квартала или ежемесячно, используя данную формулу, можно спланировать прирост доходов для филиала.

Необходимо также помнить о том, что специалисты, продающие туры, должны сами осуществить поездки в основные места отдыха. Это возможно делать в составе небольших групп или в счет отпуска специалистов. Знание объекта туризма значительно повысит возможности специалистов при продаже туров.

Кроме того, такой подход повысит значимость и заинтересованность специалистов в работе в компании, поскольку является дополнительным способом стимулирования персонала компании.

Нельзя также сбрасывать со счетов и иностранных клиентов. Импорт туризма в Казахстане постепенно принимает вполне приемлемые размеры. Конечно, уровень сервиса и организации оставляет желать лучшего, но не следует сбрасывать со счетов экологический туризм и возможности создавать групповые программы для гостей из-за рубежа.

Для внедрения клиенто-ориентированной модели, необходимо понимать, что главное - это изменить восприятие и принципы работы сотрудников. Ожидание клиентов в офисе нужно изменить на активное взаимодействие и постоянную работу с ними. При этом нужно понимать, что работа должна быть не навязчивой, а своевременной и действенной.

Источники:

1. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Торговый дом «Гранд», 2002.
2. Шерман С., Сперри Д., Ривз С. Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005.

СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В Республике Казахстан государство уделяет большое внимание развитию малого и среднего бизнеса, но его влияние на социально-экономическое развитие все еще недостаточно ощутимо. Если посмотреть развитые страны Америки, Западной Европы или Юго-Восточной Азии, на долю МСБ приходится более половины ВВП. Вместе с тем, сегодня в нашем государстве постепенно начинают оправдывать себя все те усилия, которые направлены на планомерное и повсеместное развитие предпринимательства.

Количество активных субъектов МСБ в стране показано в таблице 1.

Таблица 1. Количество активных субъектов МСБ на 2012-2013 года, единиц

Название	Всего		в том числе							
			юридических лиц малого бизнеса		юридических лиц среднего бизнеса		индивидуальных предпринимателей		крестьянских (фермерских) хозяйств	
	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Республика Казахстан</i>	763 898	871 497	62 888	61 076	8 388	8 312	527 941	637 686	164 681	164 423
Акмолинская	30 035	33 607	2 156	2 231	379	374	24 172	27 556	3 328	3 446
Актюбинская	33 752	37 298	3 514	3 527	466	457	25 524	28 896	4 248	4 418
Алматинская	103 146	100 736	3 233	2 544	447	433	50 023	48 511	49 443	49 248
Атырауская	29 767	31 947	2 313	2 171	266	288	25 482	27 867	1 706	1 621
Западно-Казахстанская	26 177	29 152	1 809	1 836	192	187	20 520	23 402	3 656	3 727
Жамбылская	36 454	41 863	1 508	1 456	201	189	19 566	24 858	15 179	15 360
Карагандинская	51 710	62 151	4 604	4 665	693	784	41 190	51 618	5 223	5 084
Костанайская	39 045	43 731	2 896	3 020	439	445	30 672	35 319	5 038	4 947
Кызылординская	20 813	25 828	2 050	2 106	209	198	17 248	22 066	1 306	1 458
Мангистауская	26 841	31 500	2 748	2 341	280	282	22 936	27 987	877	890
Южно-Казахстанская	109 361	125 808	6 568	4 773	539	522	47 324	65 351	54 930	55 162
Павлодарская	28 906	32 135	2 731	2 837	383	349	23 062	26 012	2 730	2 937
Северо-Казахстанская	22 607	25 181	1 821	1 814	353	316	17 593	20 047	2 840	3 004
Восточно-Казахстанская	69 442	75 776	5 060	5 330	461	526	49 756	56 816	14 165	13 104
г.Астана	47 772	55 435	5 890	6 008	795	815	41 082	48 607	5	5
г.Алматы	88 070	119 349	13 987	14 417	2 285	2 147	71 791	102773	7	12
Примечание – составлено по данным Агентства РК по статистике [

Как видно из таблицы 1, количество активных субъектов малого и среднего предпринимательства в 2012 году в целом по республике составило 763 898 единиц, а в 2013 году 871 497 единиц, то есть произошло увеличение на 107 599 единиц или на 14,1%. В том числе: индивидуальных предпринимателей увеличилось в 2013 году по сравнению предыдущим годом на 109745 единиц или на 20,8%, но произошло сокращение

крестьянских/фермерских хозяйств в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 258 единиц или на 0,2%, юридических лиц, являющихся субъектами малого предпринимательства – на 1812 единиц или 2,9%.

Наиболее значительное количество активных субъектов МСП сосредоточено в Южно-Казахстанской и Алматинской областях: 109 361 и 103 146 единиц в 2012 году, а в 2013 году: 125 808 и 100 736 соответственно. Указанные области также лидируют по количеству крестьянских/фермерских хозяйств: в 2012 году 54 930 в Южно-Казахстанской и 49 443 – в Алматинской; в 2013 году: 55 162 и 49 248 единиц соответственно.

Меньше всего развит малый и средний бизнес в Кызылординской и Южно-Казахстанской областях, в 2013 году - 25 828 и 25 181 предприятий соответственно.

Численность занятых в МСП можно посмотреть в таблице 2.

Таблица 2. Численность занятых в МСБ на 2012-2013 года, человек

Название	Всего		в том числе							
			юридических лиц малого бизнеса		юридических лиц среднего бизнеса		индивидуальных предпринимателей		крестьянских (фермерских) хозяйств	
	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Республика Казахстан	2554640	2635563	666347	553 650	701790	692 207	832025	1045426	354 478	344 280
Акмолинская	116547	119 823	27100	23 810	40120	40 987	41 700	47 468	7 627	7 558
Актюбинская	117352	120 237	27970	24 700	39000	36 500	40 565	49 217	9 817	9 820
Алматинская	262503	257 522	46220	40 700	43100	43 550	68 811	72 720	104 372	100 552
Атырауская	89210	89 342	22350	16 020	27800	26 500	36 116	44 096	2 944	2 726
Западно-Казахстанская	91995	94 112	22300	15 380	26900	25 820	34 338	44 738	8 457	8 174
Жамбылская	118411	119 437	24000	19 750	19010	17 800	27 986	35 214	47 415	46 673
Карагандинская	198737	216 948	57140	53 200	53550	58 600	71 967	90 136	16 080	15 012
Костанайская	13 770	140 931	30 015	26 900	44000	43 460	54 247	60 714	10 508	9 857
Кызылординская	65695	74 374	16500	16 970	22910	22 650	22 872	31 002	3 413	3 752
Мангистауская	83812	85 824	22152	15 670	30600	28 700	29 853	40 262	1 207	1 192
Южно-Казахстанская	286888	279 593	69 600	45 300	47580	45 840	61 918	84 083	107 790	104 370
Павлодарская	123866	122 451	39050	30 040	35430	33 720	43 212	51 869	6 174	6 822
Северо-Казахстанская	99 081	102 980	2950	20 600	37001	38 050	34 960	39 110	5 170	5 220
Восточно-Казахстанская	231157	241 700	61900	56 500	57389	59 300	88 394	103 377	23 474	22 523
г.Астана	165769	189 299	50 000	49 810	53 350	53 730	62 412	85 753	7	6
г.Алматы	364847	380 990	128100	98 300	124050	117 000	112674	165 667	23	23

П р и м е ч а н и е – составлено по данным Агентства РК по статистике [

По данным НК МФ, сформированным на основе лицевых счетов, наибольшее количество действующих индивидуальных предпринимателей в 2013 году сосредоточено в городе Алматы (15,8%), Восточно-Казахстанской (9,9), Карагандинской (8,6%), г. Астана (8,2%), Южно-Казахстанской (8%), Алматинской (7%) от общего количества областей.

По данным статистического регистра значительное количество активно работающих крестьянских (фер-

мерских) хозяйств зафиксировано в 2013 году Южно-Казахстанской (30,3%), Алматинской (29,2%), Жамбылской (13,6%) и Восточно-Казахстанской (6,5%) областях.

Выпуск продукции субъектами МСП представлена в таблице 3.

Таблица 3. Выпуск продукции субъектами МСБ в 2012-2013 года, млн. тенге

Название	Всего		в том числе							
			юридических лиц малого бизнеса		юридических лиц среднего бизнеса		индивидуальных предпринимателей		крестьянских (фермерских) хозяйств	
	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.	2012г.	2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Республика Казахстан</i>	8011562	9019735	1551754	1596439	5192603	5730948	741457	949 816	525 749	742 531
Акмолинская	304 648	308 750	46 160	45 100	206 386	186 327	33 187	37 520	18 915	39 802
Актюбинская	380 709	431 408	69 980	62 900	248 781	291 342	37 190	45 033	24 757	32 133
Алматинская	533 065	618 931	78 003	109 360	293 336	321 460	35 440	45 400	126 286	142 711
Атырауская	445 225	471 529	65 121	46 200	330 717	362 990	42 020	52 700	7 367	9 639
Западно-Казахстанская	305 161	313 477	80 694	56 500	155 468	176 000	47 075	50 300	21 923	30 677
Жамбылская	185 842	234 546	36 263	32 400	99 652	131 230	17 039	21 500	32 888	49 416
Карагандинская	473 143	548 721	112 052	120 800	268 850	300 400	56 400	71 078	35 840	56 444
Костанайская	349 367	384 915	78 542	78 091	195 170	196 900	46 502	54 600	29 152	55 325
Кызылординская	172 067	249 329	40 436	71 300	109 375	148 700	15 801	22 200	6 456	7 129
Мангистау-ская	358 506	344 965	65 502	60 200	257 727	241 000	33 105	41 408	2 172	2 357
Южно-Казахстанская	467 446	534 118	107 508	113 800	228 779	242 080	36 328	55 916	94 832	122 322
Павлодарская	331 209	374 739	80 612	76 018	189 243	208 720	39 034	47 100	22 319	42 901
Северо-Казахстанская	251 776	294 677	39 586	36 400	144 315	173 750	34 096	40 018	33 779	44 510
Восточно-Казахстанская	464 270	536 749	93 336	98 020	237 470	257 900	64 415	73 700	69 050	107 129
г.Астана	1052262	1185779	215 790	212 650	768 737	870 749	67 722	102 343	12,8	36,9
г.Алматы	1936867	2187100	342 168	376 700	1458597	1621400	136102	189 000	0,3	0,1

П р и м е ч а н и е – составлено по данным Агентства РК по статистике [

Как видно из таблицы 3, выпуск продукции субъектами малого и среднего предпринимательства в 2012 году, в целом по республике составило 8011562 млн. тенге: в том числе индивидуальными предпринимателями – 741457 млн.тенге, крестьянскими/фермерскими хозяйствами – 525749 млн.тенге, юридическими лицами, являющиеся субъектами малого предпринимательства, – 1551754 млн.тенге, юридических лиц, являющихся субъектами среднего предпринимательства, – 525749 млн.тенге.

В 2013 году: в целом по республике составило 9019735 млн. тенге: в том числе индивидуальными предпринимателями – 949816 млн.тенге, крестьянскими/фермерскими хозяйствами – 742 531 млн.тенге, юридическими лицами, являющиеся субъектами малого предпринимательства, – 1596439 млн.тенге, юридических лиц, являющихся субъектами среднего предпринимательства, – 5730948 млн.тенге.

Вместе с тем сегодня особенно отчетливо следует понимать, что почивать на лаврах еще очень и очень рано. Если продукция, которую выпускают предприятия МСБ не будет пользоваться спросом у населения, то и дальнейшее развитие малого и среднего бизнеса не будет столь активным.

Чтобы успешно функционировать на потребительском рынке предприятиям малого и среднего бизнеса нужно четко представлять «картину позиционирования». То есть выпускать ту продукцию или оказывать те услуги, которые будут продаваться.

В современных условиях выживут предприятия малого и среднего бизнеса, способные быстро мобилизоваться, перестроится на новый лад, использующие инструменты маркетинга и менеджмента, умеющие анализировать и прогнозировать ситуацию на рынке и т.д.

Успешное развитие отечественного бизнеса и его перспективы предполагают в первую очередь пополнение его людьми, способными и умеющими организовать производственную и коммерческую деятельность, обладающими такими качествами, как честность, законопослушность, социальная ответственность и т.п.

Определяющим отношения в области регулирования предпринимательства, является Закон РК «О частном предпринимательстве». Данный закон предусматривает условия функционирования индивидуальных предпринимателей, обеспечивает упрощение порядка их регистрации, формирование системы государственных гарантий. Схема, заложенная в законе, предусматривает, что индивидуальный предприниматель регистрируется в органах статистики или получает лицензию, если избранный им вид деятельности подлежит лицензированию. При этом он несет ответственность за качество производимой им продукции. Он имеет право на открытие всех видов банковских счетов и облагается подоходным налогом как физическое лицо [2, 3].

Ниже приведены основные программы государственной поддержки в области дальнейшего развития МСБ (таблица 4).

Таблица 4. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса РК

№	Название программ	Цель	Задачи
	1	2	3
1	Дорожная карта бизнеса-2020	Сохранение действующих и создание новых постоянных рабочих мест, а также обеспечение устойчивого и сбалансированного роста регионального предпринимательства в несырьевых секторах экономики	1. Поддержка новых бизнес-инициатив. 2. Оздоровление предпринимательского сектора. 3. Снижение валютных рисков предпринимателей. 4. Усиление предпринимательского потенциала.
2	Инвестор -2020	Обеспечение комплексной поддержки экспортоориентированных и действующих предприятий-экспортеров несырьевого сектора экономики для увеличения объемов и расширения географии экспорта казахстанской продукции	- возмещение затрат экспортерам (оператор - АО «Национальное агентство по экспорту и инвестициям «KAZNEX INVEST»); - сервисная поддержка экспортеров (оператор - АО «Национальное агентство по экспорту и инвестициям «KAZNEX INVEST»); - финансирование торговых экспортных операций (оператор - АО «Экспортно-кредитная страховая корпорация «КазЭкспортГарант»).
3	Производительность-2020	Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в приоритетных секторах экономики путем увеличения производительности труда	1. Совершенствование применяемых предприятиями управленческих и производственных технологий 2. Модернизация (техническое перевооружение) действующих и создание новых конкурентоспособных производств

4	Программа занятости 2020	Повышение доходов населения путем содействия устойчивой и продуктивной занятости	1. Вовлечение в продуктивную занятость самостоятельно занятого, безработного и малообеспеченного населения; 2. Развитие кадрового потенциала для реализации программы форсированного индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2010 – 2014 годы; 3. Совершенствование системы оказания социальной помощи.
5	Стратегия развития 2050	Вхождение республики в тридцатку развитых стран мира	Всесторонняя поддержка предпринимательства – ведущей силы национальной экономики: 1. Развитие малого и среднего бизнеса 2. Новая модель государственно-частного партнерства - «Сильный бизнес – сильное государство». 3. Новый этап приватизации – изменение роли государства
6	Нұрлы жол – путь в будущее	Обеспечит реализацию проектов в пищевой и химической промышленности, машиностроении, а также в сфере услуг. Продолжить работу по поддержке малого и среднего бизнеса и деловой активности.	Льготное кредитование малого и среднего бизнеса, а также крупного предпринимательства. Увеличить долю МСБ до 50 процентов ВВП к 2050 году
Примечание – составлено на основе источника [

Таким образом, перечисленные программы способствуют дальнейшему развитию малого и среднего бизнеса в Казахстане. Это будет способствовать увеличению числа занятых в МСБ, росту объема выпускаемой продукции и услуг, и регулярное пополнение в государственный бюджет страны.

Особо хотелось бы отметить, что в Законе РК «О частном предпринимательстве» предусмотрены определенные гарантии для индивидуальных предпринимателей, и прежде всего, запрет для государственных органов на вмешательство в их деятельность.

В Казахстане объявлен мораторий на проверки субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) до конца 2014 года. Это также подтверждается указом, подписанным Главой государства Нурсултаном Назарбаевым [9]. Согласно данному указу, до 1 января 2015 года, начиная со 2 апреля, объявлен мораторий на проведение проверок субъектов малого и среднего бизнеса. Правительству поручается принять ряд конкретных мер в целях дальнейшего улучшения условий для ведения бизнеса казахстанцами.

Кроме того, отменена практика плановых проверок. С 1 января 2015 года проверкам будут подвергаться только те предприниматели, у которых действительно высокая вероятность нарушения законодательства. Если предприниматель выполняет все требования закона, проверяющие органы не должны приходить к нему вообще, отмечает Президент РК [9].

С 1 января 2015 года упрощена процедура ликвидации субъектов МСБ, с которой связано около трети всех проверок в стране. В результате пересмотра системы проведения проверок общее количество требований к предпринимателям сократится более чем на 30%, Правительству поручено пересмотреть все регламенты проведения проверок.

Генеральная прокуратура предоставляет Национальной палате предпринимателей доступ к информации о проверках в отношении бизнеса, что позволит повысить прозрачность работы проверяющих органов и обеспечит эффективность общественного мониторинга.

Президент также подчеркнул о необходимости законодательного закрепления добровольного страхования ответственности перед третьими лицами, как альтернативы проверкам.

От стратегического понимания важной роли малого и среднего бизнеса в экономическом развитии Казахстана зависит устойчивость экономического роста республики и повышение уровня жизнеобеспечения населения. Значение предпринимательства, как движущей силы новой экономики, было подчеркнуто в ежегодных Посланиях Президента Нурсултана Назарбаева [4, 5]. Субъекты малого и среднего бизнеса из-за своих

ограниченных масштабов и ресурсов оказываются в менее выгодном положении на рынке, чем крупные предприятия, с которыми малый и средний бизнес не может конкурировать на равных. Становится ясно, что без государственной поддержки развития предпринимательства в регионах невозможно проведение структурных преобразований в стране, достижение ускорения инновационного процесса, роста конкурентоспособности и модернизация экономики

Источники:

1. Аналитические материалы за 2013 год/Агентство Республики Казахстан по статистике, www.stat.kz
2. Закон РК «О частном предпринимательстве». - Казахстанская правда, 2006, 7 февраля.
3. Предпринимательство в Республике Казахстан. Сборник нормативных актов. - Алматы: 2011.
4. Послание Президента Республики Казахстан – лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана. Стратегия «Казахстан 2050» // Казахстанская правда, 12.12.2012 г.
5. Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана. «Нұрлы жол - Путь в будущее», 11 ноября 2014г / Казахстанская правда, 12.11.2014 г.
6. Программа «Дорожная карта бизнеса 2020». Утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 апреля 2010 года № 301
7. Программа «Инвестор 2020». Утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2010 года № 1265
8. Программа «Производительность 2020». Утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 14 марта 2011 года № 254
9. Указ Президента РК от 27 февраля 2014 года № 757 «О кардинальных мерах по улучшению условий для предпринимательской деятельности в Республике Казахстан» /http://online.zakon.kz/document/?doc_id=31510561.

МЕТОДЫ СТАТИСТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ СТРАХОВЫХ ПРЕМИЙ С УЧЕТОМ КАЧЕСТВА ДАННЫХ

Предпосылками развития методов, предлагаемых в данной работе, является возрастающая необходимость обоснования страховых операций, связанная с новой концепцией финансового надзора и регулирования. Эта тенденция прослеживается во всех странах с развитой и развивающейся экономикой. Особенности развития страхового рынка Республики Казахстан, в частности, относительно недавнее возникновение страхового рынка, особенности его развития и охвата, а также ряд других факторов, лишь усиливают данную тенденцию на необходимость использования современного инструментария для обоснования управленческих решений в страховых компаниях и органах финансового надзора. Указанные особенности предполагают адаптацию известных методов и разработку совершенно новых для учета специфики развития страхового рынка в Казахстане. Это объясняет актуальность и необходимость проведения такого исследования именно в Республике Казахстан.

Это является важной и актуальной задачей в свете развития мирового и казахстанского страхового рынка, а также введения в ряде стран новой концепции оценки платежеспособности, известной как «Платежеспособность-2».

Технико-экономическое обоснование параметров страховых договоров (премии, резервы и т.п.) и анализ финансовой устойчивости страховых операций в целом базируются на необходимости прогнозирования размера ущерба. Результатом прогнозирования являются важные (с точки зрения принятия управленческих решений) характеристики распределения случайной величины будущего ущерба или подходящие меры страхового риска.

Основной особенностью прогнозирования страховых рисков, препятствующих применению общепринятых статистических методов (по крайней мере, без их дополнительной адаптации), является неполнота информации. Это проявляется в том, что известные данные имеют недостаточный объем и пропуски, они характеризуются сложными, плохо идентифицируемыми формами зависимости между наблюдаемыми данными, отсутствуют важные факторы, наблюдаемая статистика представляет собой смеси наблюдений различного типа и т.д. Преодолевать указанные проблемы можно различными способами, но наиболее эффективным считается учет качества данных за счет применения соответствующих экономико-математических моделей, описывающих процесс реализации страховых рисков.

Таким образом, работа предполагает разработку новых подходов к прогнозированию (оценке рисков), а именно, специальную адаптацию уже известных актуарных методов, учитывающих указанные сложности, порождаемые особенностями страховой статистики. Преимуществом данной работы является то, что она позволяет сочетать фундаментальные исследования в области прогнозирования страховых рисков с их практическими приложениями к важной отрасли народного хозяйства.

Хотя в различных странах мира проводятся исследования в данной области, полученные на сегодняшний день результаты не являются в достаточной степени комплексными. Многие вопросы как теоретического, так и прикладного плана пока остаются открытыми. В частности, ряд известных актуарных моделей основан на теоретических предположках (типа условной независимости), которые редко встречаются на практике. Кроме того, недостаточно внимания уделяется вопросам эффективности оценок и выявления взаимосвязи тех или иных методов моделирования с точностью прогноза.

В РК при расчете тарифных ставок, т.е. страховых премий, основным документом является Постановление Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 25 марта 2006 г. № 85 «Инструкция по требованиям к методам оценки и принципам расчета страховых тарифов по классам (видам) страхования страховых (перестраховочных) организаций» [1] (далее Инструкция), где определены основные требования к расчету тарифных ставок и указаны основные методы расчета тарифных ставок по классам (видам) страхования.

Согласно Инструкции, методика расчета тарифных ставок в обязательном порядке должна определять следующие составляющие страхового тарифа:

- 1) основная часть нетто-ставки;
- 2) рисковая надбавка;
- 3) тарифная нетто-ставка;
- 4) брутто-ставка или страховая премия.

При этом предлагаемых методах расчета тарифных ставок по классам (видам) страхования не указываются методы оценки рискованной надбавки (части) тарифной ставки, а именно, рискованная надбавка просто берется из определенной таблицы в соответствии выбранному методу.

Вместе с тем, согласно Инструкции, в целях получения исходных статистических данных для расчета

тарифных ставок, наиболее точно отражающих вероятность страховых рисков и тяжесть причиненного ими ущерба, необходимо использование исходных статистических данных, полученных всеми способами, с использованием коэффициентов доверительности. Названные коэффициенты доверительности для исходных статистических данных оцениваются актуарием, производящим расчет тарифных ставок.

В данной работе, во-первых, мы рассматриваем метод оценки рисковой надбавки нетто-премии, во-вторых, для оценки страховых рисков используем исходные статистические данные, с использованием коэффициентов доверительности.

Итак, предлагается следующий метод статистической оценки страховых премий с учетом качества данных.

Оценка с учетом качества данных может быть применена к нетто-премии в целом $P = \mu + r$, а также к ее отдельным компонентам r - основная часть нетто-премии и R - рисковая надбавка (или рисковая часть) нетто-премии.

На практике чаще всего используют один из следующих подходов.

1. Принцип мат. ожидания:

$$r = \eta_{\text{exp}} \mu \quad \text{или} \quad P = \mu + \eta_{\text{exp}} \mu,$$

т.е. рисковая надбавка считается пропорциональной к основной части нетто-премии.

В этом случае премия определяется как

$$E[P(\Theta) | X = x] = (1 + \eta_{\text{exp}}) E[X_{n+1} | X = x] = \\ (1 + \eta_{\text{exp}}) [Z \bar{x} + (1 - Z) \mu] = Z P_{\text{ind}} + (1 - Z) P_{\text{group}},$$

где Z — коэффициент достоверности, P_{ind} и P_{group} — премии, рассчитанные, соответственно, на базе данных компании и общей статистики (статистики рынка).

2. Принцип дисперсии:

$$r = \eta_{\text{var}} \sigma^2 \quad \text{или} \quad P = \mu + \eta_{\text{var}} \sigma^2,$$

т.е. рисковая надбавка считается пропорциональной к дисперсии.

Мы здесь рассмотрим принцип дисперсии. Этот подход был предложен Бюльманном – Штраубом в 1970 г. (см. [2], [3]) как расширение базовой модели

$$E[P(\theta) | X = x] = E[X_{n+1} | X = x] + \eta_{\text{var}} D[X_{n+1} | X = x]$$

С учетом того, что

$$D[X_{n+1} | X = x] = E[D[X_{n+1} | \theta, X = x] | X = x] =$$

$$E[\sigma^2(\theta) | X = x] + D[\mu(\theta) | X = x]$$

нужно оценить три компонента с учетом качества данных.

А именно, надо оценить следующую общую формулу:

$$E[P(\theta) | X = x] =$$

$$E[X_{n+1} | X = x] + \eta_{\text{var}} E[\sigma^2(\theta) | X = x] + \eta_{\text{var}} D[\mu(\theta) | X = x] \quad (1)$$

Первая часть - мат. ожидание (оценивается уже известным образом).

Вторая часть - условная дисперсия (оценка по аналогии с мат. ожиданием, см. далее).

Третья часть - флуктуационная, представляет собой дополнительную плату за риск, все еще содержащийся в первых двух частях (аппроксимационной части оценки).

Итак, начнем со второй части, т.е. приступим к оценке условной дисперсии с учетом качества данных.

Сначала отметим стандартные предпосылки модели Бюльманна – Штрауба.

Учитывая n лет данных предыдущего опыта по полису в отношении группы полисодержателей r , $n \geq 2$ и $r \geq 2$, пусть $X_{i,j}$ обозначает случайную величину, представляющую собой совокупную сумму убытка i -того полисодержателя в течение j -того года действия полиса, а c_j обозначает объем (количество) риска i -того полисодержателя в год j для $i = 1, 2, \dots, r$ и $j = 1, 2, \dots, n+1$.

Мы делаем следующие допущения:

(1) Случайные векторы X_1, X_2, \dots, X_r являются взаимно независимыми. Иными словами, опыт одного полисодержателя не должен влиять на опыт другого индивидуального полисодержателя;

(2) Для $i = 1, 2, \dots, r$ распределение каждого элемента X_i зависит от (неизвестного) параметра риска θ_i , где θ_i является реализацией случайной величины θ_i ;

- (3) Случайные величины $\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_n$ - взаимно независимые и одинаково распределены;
 (4) Учитывая i и θ_i , случайные величины $X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{in}$ являются взаимно условно независимыми;
 (5) Для $i = 1, 2, \dots, r$ и $j = 1, 2, \dots, n$ мы определяем

$$\mu(\theta_i) = E[X_{ij} | \theta_i], \forall j,$$

$$v(\theta_i) = \text{Var}(X_{ij} | \theta_i) = \frac{\sigma^2(\theta_i)}{c_{ij}} \quad \forall i, j,$$

$$\text{cov}(X_{ij}, X_{ik} | \theta_i) = 0 \quad j \neq k.$$

Затем, пусть

$$\mu = E[\mu(\theta_i)]$$

означает общее гипотетическое среднее,

$$v = E[v(\theta_i)]$$

означает дисперсию гипотетических средних значений, и

$$a = \text{Var}(\mu(\theta_i))$$

означает ожидаемую дисперсию процесса. Мы используем следующие оценки для μ , v и a соответственно:

$$\hat{\mu} = \bar{X} = \sum_{i=1}^r \frac{c_i}{c} \bar{X}_i = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^n \frac{c_j}{c} X_j,$$

где
$$\bar{X}_i = \sum_{j=1}^n \frac{c_j}{c} X_j$$

$$\hat{a}^2 = \frac{1}{r(n-1)} \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^n c_{ij} (X_j - \bar{X}_i)^2, \quad (2)$$

означает дисперсию гипотетических средних значений и

$$\hat{v}^2 = \frac{c}{c^2 - \sum_{i=1}^r c_i^2} \left[\sum_{i=1}^r c_i (\bar{X}_i - \bar{X})^2 - (r-1)\hat{a}^2 \right] \quad (3)$$

означает ожидаемую дисперсию процесса.

Получается, что $\hat{\mu}$, \hat{v} , \hat{a} являются несмещенной оценкой μ , v и a соответственно. Оценками коэффициента достоверности Z для i -й группы, определенной по методу Бюльмана - Штрауба, следовательно, являются

$$\hat{Z}_i = \frac{c_i \hat{v}^2}{\hat{a}^2 + c_i \hat{v}^2} \quad (4)$$

Если выборочное значение получается отрицательным, то использует другую оценку или полагают $\hat{Z}_i = 1$, так что в последнем случае используется $(\hat{v}^2)_+ = \max\{0, \hat{v}^2\}$.

В конечном итоге, оценка Бюльмана - Штрауба представляет собой

$$E[X_{i, n+1} | X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{in}] = \hat{Z}_i \bar{X}_i + (1 - \hat{Z}_i) \hat{\mu}, \quad i = 1, 2, \dots, r \quad (5)$$

Наконец, приступим к оценке условной дисперсии в (1) с учетом качества данных.

К стандартным предпосылкам предлагаемой модели Бюльмана - Штрауба добавляем условия для центрального момента четвертого порядка

$$\mu_4[X_{ij} | \Theta_i = \theta_i] = \frac{3}{c_{ij}^2} \sigma^4(\theta_i) \quad \frac{\mu_4(\theta_i)}{\sigma^4(\theta_i)} = 3, \quad i = 1, 2, \dots, r; \quad j = 1, 2, \dots, n.$$

Нужно найти оценку, используя имеющиеся наблюдения X_1, X_2, \dots, X_r .

Для оценки условной вариации с учетом качества данных сначала используем критерий минимизации:

$$E[(E[\sigma^2(\Theta_i) | X_i] - \alpha_{i0} - \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} (X_{ij} - \bar{X}_i))^2] \rightarrow \min_{\alpha_{i0}, \alpha_{i1}, \dots, \alpha_{in}}$$

или

$$E[(\sigma^2(\Theta_i) - \alpha_{i0} - \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} (X_{ij} - \bar{X}_i))^2] \rightarrow \min_{\alpha_{i0}, \alpha_{i1}, \dots, \alpha_{in}}$$

Для решения поставленной задачи минимизации составим систему нормальных уравнений:

$$\alpha_{i0} = E[\sigma^2(\Theta_i)] - \sum_{i=1}^n c_{ij} (X_{ij} - \bar{X}_i)^2]$$

$$\text{cov}[\sigma^2(\Theta_i), (X_{ik} - \bar{X}_i)^2] = \sum_{i=1}^n c_{ij} \text{cov}[(X_{ij} - \bar{X}_i)^2, (X_{ik} - \bar{X}_i)^2]$$

Теперь, решая эту систему уравнений, получим

$$\alpha_{i0} = c_{ik} \frac{D[\sigma^2(\Theta_i)]}{(n-1)D[\sigma^2(\Theta_i)] + 2E[\sigma^4(\Theta_i)]}$$

$$\alpha_{i0} = \frac{2E[\sigma^4(\Theta_i)]}{(n-1)D[\sigma^2(\Theta_i)] + 2E[\sigma^4(\Theta_i)]} E[\sigma^2(\Theta_i)]$$

Тогда для оценки условной вариации с учетом качества данных имеем следующую оценку:

$$\check{\sigma}^2 = Z_i^{(\sigma)} \hat{\sigma}_i^2 + (1 - Z_i^{(\sigma)}) \hat{\sigma}^2 \quad (6)$$

Здесь

$$Z_i^{(\sigma)} = \frac{D[\sigma^2(\Theta_i)]}{D[\sigma^2(\Theta_i)] + \frac{2}{n-1} E[\sigma^4(\Theta_i)]} = \frac{D[\hat{\sigma}_i^2] - \frac{2}{n-1} E[\sigma^4(\Theta_i)]}{D[\hat{\sigma}_i^2]}$$

- коэффициент Бюльманна, а оценки дисперсии

$$\hat{\sigma}_i^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \quad \hat{\sigma}^2 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \hat{\sigma}_i^2$$

выборочная оценка дисперсии индивидуальной дисперсии :

$$\hat{\xi}^2 = \frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m (\hat{\sigma}_i^2 - \hat{\sigma}^2)^2$$

мат. ожидание квадрата дисперсии $D[\sigma^2(\Theta_i)]$:

$$\hat{\tau}^4 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (\hat{\sigma}_i^2)^2$$

Тем самым, выборочное значение коэффициента Бюльмана равно

$$\hat{Z}_i^{(\sigma)} = \frac{\hat{\xi}^2 - 2\hat{\tau}^4 / (n-1)}{\hat{\xi}^2} \quad (7)$$

Осталось оценить третью часть формулы (1), т.е. флуктуационной части с учетом качества данных. Искомая величина

$$D[\mu(\Theta_i) | X = x] = E[(\mu(\Theta_i) - E[\mu(\Theta_i) | X_i])^2 | X_i]$$

Подставляя вместо условного мат. ожидания его оценку с учетом качества данных, после ряда преобразований получим

$$D[\mu(\Theta_i) | X = x] = (1 - \hat{Z}_i) D[\mu(\Theta_i)]$$

В силу (3) и (4) ее выборочная оценка по методу Бюльмана- Штрауба равна:

$$(1 - \hat{Z}_i) \hat{\nu}^2 \quad (8)$$

Далее, собирая все вместе полученные формулы (5) – (8) и подставляя их в (1), получим оценки нетто-премии за единицу риска для i -того полисодержателя i -того поли-содержателя на i -й год (с учетом структуры данных в модели Бюльманна - Штрау-ба) [4]

$$\hat{P}_i^c = \hat{Z}_i \bar{X}_i + (1 - \hat{Z}_i) \mu + \frac{\eta_{\text{var}}}{c_{i,n+1}} \left(\hat{Z}_i^{(\sigma)} \hat{\sigma}_i^2 + (1 - \hat{Z}_i^{(\sigma)}) \hat{\sigma}^2 \right) + \eta_{\text{var}} (1 - \hat{Z}_i^{(\sigma)}) \hat{\nu}^2 \quad (9)$$

Наконец, для оценки совокупной нетто-премии умножаем искомую случайную величину на количество прогнозируемых рисков $c_{i,n+1}$ за $(n+1)$ -й год. Тогда ее прогноз будет

$$c_{i,n+1} \hat{P}_i^c = c_{i,n+1} \left[\hat{Z}_i \bar{X}_i + (1 - \hat{Z}_i) \mu + \eta_{\text{var}} \left(\hat{Z}_i^{(\sigma)} \hat{\sigma}_i^2 + (1 - \hat{Z}_i^{(\sigma)}) \hat{\sigma}^2 \right) \right] + c_{i,n+1}^2 \eta_{\text{var}} (1 - \hat{Z}_i^{(\sigma)}) \hat{\nu}^2 \quad (10)$$

Используя полученные оценки (9) и (10), нами получены оценки нетто-премии для конкретных примеров и проведены их сравнения с другими методами.

Приведем один из этих примеров. Рассмотрим данные из работы Хахемайстера [5] 1975 г., которые содержат данные средних выплат (в долларах США) (Таблица 1) и количество страховых случаев (Таблица 2) по страхованию несчастного случая пассажиров в разных штатах за 12 кварталов

Таблица 1

Кварталы	Средние выплаты по штатам				
	1	2	3	4	5
1	1738	1364	1759	1223	1456
2	1642	1408	1685	1146	1499
3	1794	1597	1479	1010	1609
4	2051	1444	1763	1257	1741
5	2079	1342	1674	1426	1482
6	2234	1675	2103	1532	1572
7	2032	1470	1502	1953	1606
8	2035	1448	1622	1123	1735
9	2115	1464	1828	1343	1607
10	2262	1831	2155	1243	1573
11	2267	1612	2233	1762	1613
12	2517	1471	2059	1306	1690

Таблица 2

Кварталы	Количество страховых случаев по штатам				
	1	2	3	4	5
1	607	1622	1147	407	2902
2	293	1742	1357	396	3172
3	300	1523	1329	348	3046
4	276	1515	1204	341	3068
5	357	1622	998	315	2693
6	264	1602	1077	328	2910
7	269	1964	1277	352	3275
8	274	1515	1218	331	2697

9	290	1527	896	287	2663
10	241	1748	1003	384	3017
11	190	1654	1108	321	3242
12	216	1861	1121	342	3425

Тогда, применяя вышеприведенные оценки, получаем следующие оценки коэффициентов Бюльмана и нетто-премий

Таблица 3

Коэффициент Бюльмана -Штрауба	0,98	0,93	0,90	0,73	0,96
Оценка средних выплат (нетто-премий) методом Бюльмана - Штрауба	2 058	1 537	1 812	1 492	1 611
Количество рисков на следующий год (прогноз)	8 346	1 658	1 145	346	3 500
Условная рисковая надбавка	269	171	391	727	71
Флуктуационная часть рисковей надбавки	7	32	46	122	18
Оценка средних выплат (нетто-премий) методом дисперсии	2 301	1 718	2 231	2 243	1 700

Как видно из Таблицы 3, оценка рисковей надбавки методом дисперсии существенно влияет на размер нетто-премий, рассчитанный методом Бюльмана - Штрауба.

Источники:

1. Постановление Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 25 марта 2006 г. № 85 «Инструкция по требованиям к методам оценки и принципам расчета страховых тарифов по классам (видам) страхования страховых (перестраховочных) организаций».
2. Buhlmann H. Experience rating and credibility //ASTIN Bulliten. -1969. - Vol. 5, № 2.- P.157-165.
3. Buhlmann H., Straub E. Glaubwürdigkeit für Schadensätze // Mitteilungen der Vereinigung schweizerischer Versicherungsmathematiker. – 1970. - Heft 1. - S. 111-133.
4. Straub E. Estimation of the number of excess claims by means of the credibility theory //ASTIN Bulliten. -1971. - Vol. 5, №3.- P.388-392.
5. Hachemeister Ch. A. Credibility for regression models with applications to trend. Credibility: theory and applications, Proceedings of the Berkley actuarial research conference on Credibility/ Ed. by P. M. Kahn. N.Y.: Academic press, 1975. P.129-163.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ТОО «КМГ КАРАЧАГАНАК»

ТОО «КМГ Карачаганак» было зарегистрировано 24 мая 2012 года на основании законодательства Республики Казахстан 1 марта 2011 года и Постановления Правительства Республики Казахстан № 570 от 3 мая 2012 года. Непосредственной контролирующей стороной при создании Компании был комитет государственного имущества и приватизации Министерства Финансов Республики Казахстан, который передал 100-процентную долю участия в компании в пользу АО «Фонд национального благосостояния «Самрук - Казына». 29 июня 2012 года 100-процентная доля участия была передана АО «Национальная компания «КазМунайГаз» (КМГ).

Непосредственной материнской компанией является КМГ, образованная в соответствии с законодательством Республики Казахстан. КМГ является национальной нефтегазовой компанией, принадлежащей группе ФНБ «Самрук - Казына». Окончательно контролирующей стороной является Правительство РК.

Проведем оценку финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак».

Оценка финансового состояния предприятия обычно проводят по данным финансовой отчетности. Помимо этого анализируют деловую активность предприятия, его долю на рынке, взаимоотношения с контрагентами. В части финансового анализа бухгалтерской отчетности используют такие методы как вертикальный анализ отчетности и горизонтальный анализ отчетности. При этой основной анализа выступает расчет, сравнение и качественное изучение различных финансовых коэффициентов, характеризующих важные с точки зрения пользователей финансового анализа (менеджмента, кредиторов, инвестором) соотношения. Анализируя финансы предприятия, рассчитывают и дают качественную характеристику таким показателям, как коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, оборачиваемость активов, оборачиваемость запасов и др. [1].

Проведем анализ деятельности предприятия ТОО «КМГ Карачаганак», который осуществляется по данным финансовой отчетности, состоящей из следующих компонентов:

- отчет о финансовом положении,
- отчет о совокупном доходе,
- отчет о движении денежных средств,
- отчет об изменении в капитале.

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены, поэтому анализ капитала начнем с изучения актива баланса, где размещен внеоборотный и оборотный капитал предприятия, а так же рассмотрим пассив баланса [2, с.156]. Анализ проводится за период 2012 – 2014 годов. Рассмотрим динамику активов баланса предприятия.

Таблица 1. Динамика активов баланса предприятия

Показатели	2012	2013	Темп прироста	2014	Темп прироста
Долгосрочные активы	293.879.237	289.906.918	-1,4	342.360.109	18,1
Текущие активы	66.232.381	102.297.985	54,5	67.701.029	-33,8
Итого активы	360.111.618	392.204.903	8,9	410.061.138	4,6

Источник – составлено автором на основе финансовой отчетности ТОО «КМГ Карачаганак»

Анализируя структуру активов, необходимо отметить, что наибольшую долю активов составляют долгосрочные активы (рисунок), прирост долгосрочных активов в 2014 году составил 18,1%, что касается текущих активов их доля снизилась на -33,8%.

В общей доле структуры активов наибольшая доля приходится на долгосрочные активы в 2012 – 83%, в 2013 – 74%, в 2014 г – 80%. Краткосрочные активы занимают наименьшую долю соответственно, в 2014 году доля краткосрочных активов составила – 20%.

Таблица 2. Структурный анализ активов

Показатели	2012		2013		2014	
	тысяч тенге	%	тысяч тенге	%	тысяч тенге	%
1. Долгосрочные активы	293.879.237	100	289.906.918	100	342.360.109	100
Нефтегазовые активы	291.963.784	99	287.937.183	99	339.007.933	99
Нематериальные активы	1.879.426	0,6	1.882.644	0,6	2.284.515	0,7
Основные средства	35.726	0,01	86.790	0,03	83.864	0,02
Прочие долгосрочные активы	301	0,0001	301	0,0001	367	0,0001
Актив по отсроченному налогу	-		-		983430	0,29
2. Текущие активы	66.232.381	100	102.297.985	100	67.701.029	100
Задолженность от участника	24.651.205	37	49.433.851	48,3	27.065.755	40
Дебиторская задолженность	24.592.778	37	23.793.312	23,3	29.711.003	44
Товарно-материальные запасы	5.669.890	8,5	6.270.514	6,1	8.179.958	12,1
Краткосрочные банковские депозиты	10.188.818	15,4	21.700.000	21,1		
Денежные средства и их эквиваленты	1.138.690	1,7	1.100.308	1,07	2.744.313	4,05

Источник – составлено автором на основе финансовой отчетности ТОО «КМГ Карачаганак»

По результатам структурного анализа, в структуре долгосрочных активов значительную долю (99%) занимают нефтяные активы, что связано со спецификой отрасли. В структуре краткосрочных активов наибольшая доля приходится на задолженность от участника и дебиторскую задолженность, данные показатели варьировались от 37 до 48,3% и 23,3 – 44% соответственно.

Что касается снижения текущих активов в 2013 году, данный фактор связан с тем, что предприятие перестало инвестировать денежные средства в текущие депозиты.

Также хотелось бы отметить, что в современной нефтегазовой компании прослеживается тесная взаимосвязь оценки активов, представленных запасами углеводородного сырья в недрах, с основными стоимостными и технологическими показателями, характеризующими деятельность нефтегазовой компании. Данное обстоятельство выдвигает управление этой категорией активов компании в число первоочередных и наиболее приоритетных.

Главная цель управления активами - в том числе и активами, представленными запасами в недрах - обеспечение устойчивого роста (или, по крайней мере, не снижения) динамики показателей, характеризующих стоимостные результаты деятельности нефтегазовой компании (в их числе не только капитализация всех активов компании, но и прибыльность и доходность операций, проводимых компанией).

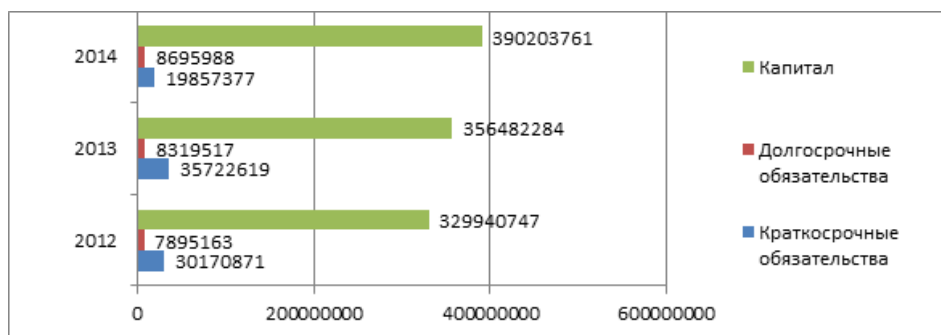


Рисунок 1 – Динамика пассивов предприятия

Источник – составлено автором на основе финансовой отчетности ТОО «КМГ Карачаганак»

Анализируя данные можно сказать, что динамика пассивов баланса также изменилась, так собственный капитал увеличился на 9,5%, он составил на отчетную дату 390.203.761. Также наблюдается увеличение долгосрочных обязательств на 4,5%, вследствие увеличения резервов по ликвидации активов. Сумма краткосрочных активов уменьшилась на 44% по сравнению с 2013 годом [3].

По результатам проведенного исследования анализируем чистый оборотный капитал. Оборотный капитал рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧОК} = \text{ТА} - \text{ТО},$$

где ТА - текущие (оборотные) активы;

ТО – текущие (краткосрочные) обязательства.

$$\text{ЧОК 2012} = 66.232.381 - 30.170.871 = 36.061.600$$

$$\text{ЧОК 2013} = 102.297.985 - 35.722.619 = 66.575.366$$

$$\text{ЧОК 2014} = 67.701.029 - 19.857.377 = 47.843.652$$

Рассмотрим динамику чистого оборотного капитала ТОО «КМГ Карачаганак» за 2012-2014 гг., которая представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Динамика чистого оборотного капитала

Источник – составлено автором на основе финансовой отчетности ТОО «КМГ Карачаганак»

Далее рассчитываем относительные показатели: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия и показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуемая нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе, - 0,25. Коэффициент абсолютной ликвидности, рассчитывается по формуле :

$$\text{Кал} = \text{ДС} + \text{КФВ} / \text{КО},$$

где ДС – денежные средства,

КФВ – краткосрочные финансовые вложения, КО – краткосрочные обязательства.

$$\text{Кал 2012} = 1138690 + 21700000 / 30170871 = 0,76;$$

$$\text{Кал 2013} = 1100308 + 10188818 / 35722619 = 0,31;$$

$$\text{Кал 2014} = 2744313 / 19857377 = 0,1.$$

Полученные значения превышают оптимальный норматив и могут свидетельствовать об эффективности использования предприятием денежных средств в случае, если они не хранятся на банковском депозитном счете, однако в 2014 году предприятие не инвестировало денежные средства в краткосрочные финансовые вложения, норматив в данном анализируемом периоде значительно ниже, чем в 2013 и 2014, а также ниже нормативного значения.

Коэффициент быстрой ликвидности, исчисляется по более узкому кругу текущих активов. Ориентировочное нижнее значение показателя - 1; однако эта оценка носит условный характер. Коэффициент быстрой ликвидности, рассчитывается по формуле:

$$\text{КБл} = \text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ} / \text{КО},$$

где ДЗ – дебиторская задолженность менее 12 месяцев.

$$\text{КБл 2012} = 1.138.690 + 59.432.801 / 30.170.871 = 2,0;$$

$$\text{КБл 2013} = 1.100.308 + 94.927.163 / 35.722.619 = 2,7;$$

$$\text{КБл 2014} = 2.744.313 + 64.956.716 / 19.857.377 = 3,4.$$

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов приходится на один рубль текущих обязательств. Ориентировочное нижнее критическое значение показателя – 2. Коэффициент текущей ликвидности, рассчитывается по формуле:

$$Ктл = ОА / КО,$$

где ОА – общая сумма активов.

$$Ктл\ 2012 = 66.232.381 / 30.170.871 = 2,2;$$

$$Ктл\ 2013 = 102.297.985 / 35.722.619 = 2,8;$$

$$Ктл\ 2014 = 67.701.029 / 19.857.377 = 3,4.$$

Результаты расчетов сведем в таблицу 3.

Таблица 3. Динамика коэффициентов ликвидности

Показатель	2012	2013	2014	Нормативные значения
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,76	0,31	0,1	0,2-0,25
Коэффициент быстрой ликвидности	2,0	2,7	3,4	0,7 -1
Коэффициент текущей ликвидности	2,2	2,8	3,4	1-2

По данным таблицы 3 показатель коэффициента абсолютной ликвидности в 2012-2013 году выше ориентировочного, однако в 2014 г. ниже ориентировочного значения; коэффициент быстрой ликвидности находился выше нормативного значения в 2012 г. он составлял 2,0, и в 2013 г. – 2,7, а в 2014 – 3,4 г. выше нормативного значения; коэффициент текущей ликвидности, тоже находился выше нормативного значения[4].

Анализируя полученные данные, можно сделать следующие выводы:

- коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю текущих пассивов, ко-торая может быть покрыта немедленно, за счет активов, обладающих абсолютной ликвидностью, и, соответственно, оценивает платежеспособность предприятия в «мгновенном» периоде. В нашем случае коэффициент выше нормативного значения в 2012, 2013 году, од-нако в 2014 году предприятия не вкладывала ресурсы в краткосрочные вложения;

- коэффициент быстрой ликвидности, показывающий, какая часть текущих обяза-тельств может быть погашена за счет имеющихся денежных средств и ожидаемых финан-совых поступлений, этот показатель выше нормативного значения.

- коэффициент текущей ликвидности выше нормативного значения., а это значит, что у предприятия в эти годы оборотных активов больше, чем краткосрочных обязательств, а следовательно, предприятие способно погасить свою краткосрочную задолженность за счет имеющихся оборотных средств.

Таким образом, мы провели оценку финансового состояния предприятия ТОО «КМГ Карачаганак».

В общей доле структуры активов наибольшая доля приходится на долгосрочные активы в 2012 – 83%, в 2013 – 74%, в 2014 г – 80%. Краткосрочные активы занимают наименьшую долю соответственно, в 2014 году доля краткосрочных активов составила – 20%. По результатам структурного анализа, в структуре долгосрочных активов значительную долю (99%) занимают нефтяные активы, что связано со спецификой отрасли. В структуре краткосрочных активов наибольшая доля приходится на задолженность от участника и дебиторскую задолженность, данные показатели варьировались от 37 до 48,3 % и 23,3 – 44 % соответственно.

Что касается снижения текущих активов в 2013 году, данный фактор связан с тем, что предприятие перестало инвестировать денежные средства в текущие депозиты.

Анализируя показатели чистого оборотного капитала, можно сказать, что в 2012 отчетном году стоимость чистого оборотного капитала приобрела наименьшее значение 36.061.510. Так, в 2013 г. он составлял 66.575.356, в 2014 г. снизился до 28,1% и составил 47.843.652, что обусловлено резким снижением суммы краткосрочных активов предприятия в отчетном периоде.

Источники:

1. <http://kmg-k.kz/rus/about>
2. Финансы организаций (предприятий): учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности 080105 «Финансы и кредит» / под. Редакцией Н.В. Колчиной. – 4-е издание, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
3. Финансовая отчетность компании ТОО «КМГ Карачаганак»
4. <http://www.elitarium.ru>

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КАДРОВОГО КРИЗИСА В ОТРАСЛИ ИНТЕНСИВНОЙ ТЕРАПИИ И РЕАНИМАЦИИ МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТИ

Статья посвящена анализу ситуации, возникшей в государственной службе интенсивной терапии, анестезиологии и реанимации. Актуальность проблемы объясняется тем, что картина прогрессивно ухудшается, действенных путей решения на данный момент не создано. Дефицит кадров в отделениях реанимации и интенсивной терапии существовал всегда, с начала 90-х годов до 2005-10 гг. средняя нагрузка составляла 1,5–2 ставки на физическое лицо.

В последние 5 лет тенденция дефицита кадров прогрессивно увеличивается и дошла до критической отметки, кроме того существуют лечебно - профилактические учреждения, в которых вообще не осталось врачей анестезиологов - реаниматологов.

Данная ситуация привела к следующему:

1. Ставится под угрозу проведение экстренных, направленных на спасение жизни, оперативных вмешательств. С целью стабилизации ситуации, в последние 2 года врачи командированы на длительный срок в отдаленные регионы, порой на 1–1,5 месяца.

2. Молодые кадры не заинтересованы в данной специальности, так, за последние 5 лет в область на работу были приняты всего 4 врача, при этом уволились 6 врачей.

3. Средний возраст работающих врачей составляет 40–45 лет, а критический возраст продолжительности физически активной деятельности анестезиолога – реаниматолога составляет 50–55 лет. Таким образом, при существующей тенденции коллапс должен наступить примерно через 5–7 лет.

Суммируя вышеизложенные данные, можно с уверенностью сказать, на сегодняшний день в службе реанимации и интенсивной терапии Мангистауской области отмечается колоссальная нехватка врачей. В современной реальности большинство анестезиологов – реаниматологов области перегружены (в среднем 2,5 ставки на одно физическое лицо), соответственно увеличивается физическая, моральная и психологическая нагрузка. Это привело к тому, что многие врачи-анестезиологи считают, что имеющаяся заработная плата не соответствует выполняемому труду. И это несмотря на то, что в отечественной медицине у анестезиологов–реаниматологов самый высокий уровень заработной платы.

Не секрет, что одним из приоритетов в управлении кадровыми ресурсами отдается экономическим рычагам. Но существующая заработная плата врачей реаниматологов существенно выше, чем в других отраслях медицины. А острый дефицит кадров отмечается именно в данной специальности, но как указывалось выше, нагрузка на физическое лицо не входит в рамки трудового кодекса.

Увеличение дефицита кадров прогрессирует и за пять лет достигло своего критического состояния. Основными предрасполагающими факторами к дефициту кадров можно отметить следующие:

1. Увеличение количества населения области почти в 2 раза потребовало открытия новых больниц, расширение коечного фонда имеющихся лечебно–профилактических учреждений, соответственно и увеличились потребности во врачах анестезиологах. Увеличение штатного расписания и снижение количества действующих медработников налицо.

2. Развитие рыночных отношений в медицине привело к открытию частных структур, и имеется тенденция ухода кадров в частные медицинские учреждения.

3. Увеличивается отток врачей-реаниматологов в медицинские службы нефтяных компаний.

4. Низкий уровень заинтересованности молодых кадров в специальности анестезиология – реаниматология.

5. Неприятное, порой неадекватное, освещение в средствах массовой информации и последующее за ним порицание со стороны общества медицинских работников. Создается ситуация, которая резко уменьшила приток молодых кадров в медицину и особенно в службу реанимации и интенсивной терапии.

Одной из основных проблем отечественного здравоохранения является нехватка медицинского персонала. Еще одна проблема – недостаточная практическая подготовка студентов, которые могли бы в полном объеме выполнять свою работу сразу же после окончания медицинского института или университета. Не менее важно и решение вопроса о том, как удержать молодых специалистов на рабочем месте. Как правило, в первые трудовые дни в медицинской организации новички опасаются больше всего не справиться со своими обязанностями, обнаруживают недостаток своих практических навыков, умений справляться с трудными порой критическими состояниями.

За последние 50 лет в области мотивации и стимулирования разработано много методик, способных настроить сотрудников на максимально эффективную и долгую работу.

Все существующие теории можно разделить на два подхода:

Первый подход - это исследование содержательной стороны мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних стимулов, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу «Пирамида потребностей», Клейтана Альдерфера «Существование связи и роста», Дэвида Мак-Клелланда «Теория приобретенных потребностей», «Теория двух факторов» Герцберга и т.д.

Эти теории объясняют, что потребности человека служат мотивом к действию [1].

Второй подход - это процессуальные теории мотивации - не отрицая существование и влияние на человека его потребностей, они указывают на то, что действие сотрудников формируется не только под их воздействием, а также определяется более высокими чувствами, такими как: восприятие, ожидания, связанные с определенными ситуациями. Самыми известными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и модель Портера-Лоулера [1].

Но далеко не все инструменты, позволяющие высокоэффективно управлять поведением сотрудников коммерческих компаний, оказываются также эффективными при управлении медицинским персоналом.

В медицинской структуре на данный момент приоритетным составляющим является именно человеческий капитал. Ведь в системе здравоохранения, а именно интенсивной терапии, врачебный персонал — это наиболее значимая часть трудовых ресурсов. На профессиональную деятельность врачей реаниматологов - анестезиологов особое влияние оказывают такие негативные факторы, как недостаточный престиж профессии (не секрет что все прооперированные пациенты на всю жизнь помнят спасшего из рук смерти хирурга, но значительная часть никогда не сможет вспомнить анестезиолога-реаниматолога, попросту потому – что в реанимации пациент находится в крайне тяжелом состоянии и физиологично, (что ничего и никого он вспомнить не может), сложные условия труда, ненормированный рабочий график, постоянные экстренные командировки для тяжелых больных, высокая психоэмоциональная нагрузка - все это затрудняет процесс управления.

Отличительной особенностью начинающих врачей является то, что Ф. Герцберг относит к гигиеническим факторам. Зарботную плату и условия труда для молодого специалиста (у которого нет жилья, молодая семья) можно смело относить к мотивационным факторам.

Согласно теориям мотивации, при выборе профессии выпускник сталкивается с вопросами, касающимися пирамиды Маслоу, а именно: в отношении заработной платы, в отличие от других специальностей медицины, в службе анестезиологии и реанимации оклад существенно больше. Таким образом, первая ступень в пирамиде А. Маслоу относительно удовлетворена. На второй ступени пирамиды явно начинаются проблемы нестыковки. Начинающийся врач анестезиолог в силу отсутствия кадровой обеспеченности с первых семи месяцев (в среднем) приступает к самостоятельной деятельности. Что это означает - молодой, не очень опытный врач, в багаже которого имеются в основном теоретические знания, начинает непосредственно работать с тяжелым контингентом пациентов, особенно в ночное дежурство. Сама работа состоит не просто в теоретических знаниях, а скорее, наоборот, в выходе из критических ситуаций, когда минуты решают жизнь пациента, когда необходимы именно практические навыки. Как он это сможет сделать другой вопрос, первым ударом для новичка является утренняя конференция, когда более опытные коллеги начинают отчитывать его неудачные или ошибочные действия. Соответственно вырабатывается стойкий страх, а у некоторых даже условный рефлекс, перед проведением каких-либо манипуляций, лечебных действий. Да и вообще почти половина из «молодых» начинают «задумываться», правильно ли они выбрали специальность. При этом никто толком не объясняет, как надо было сделать, т.к. существенная нехватка кадров затрудняет процесс обучения и наставничества. Вот это, в отсутствие обучения и наставничества делает первый, но ощутимый удар в пользу сомнения правильного выбора специальности. И без того уже расшатанного престижа анестезиологии и реаниматологии.

Таким образом, сопоставляя с теорией Маслоу новобранцы в анестезиологии и реаниматологии с очень большими потерями проходят вторую ступень пирамиды. Не отрицают этот механизм, а скорее дополняют теория существования, связи и роста Альдерфера и теория двух факторов Ф. Герцберга. Молодой специалист, относительно удовлетворив свои потребности, а именно физиологические потребности по Маслоу и потребность в существовании по Альдерферу, сталкивается с проблемами потребности в безопасности и потребностями связи, он не может комфортно чувствовать в коллективе, который не подготовил его к суровым условиям работы [1]. У него нет наставника, который, обучив практическим навыкам, мог бы предопределять его действия в наиболее сложных ситуациях. Все это привело к большому оттоку молодых кадров из специальности. Создалась удручающая картина, которая наглядно демонстрирует прогрессирующее уменьшение кадров на фоне увеличения штатного расписания отделений реанимации и интенсивной терапии.

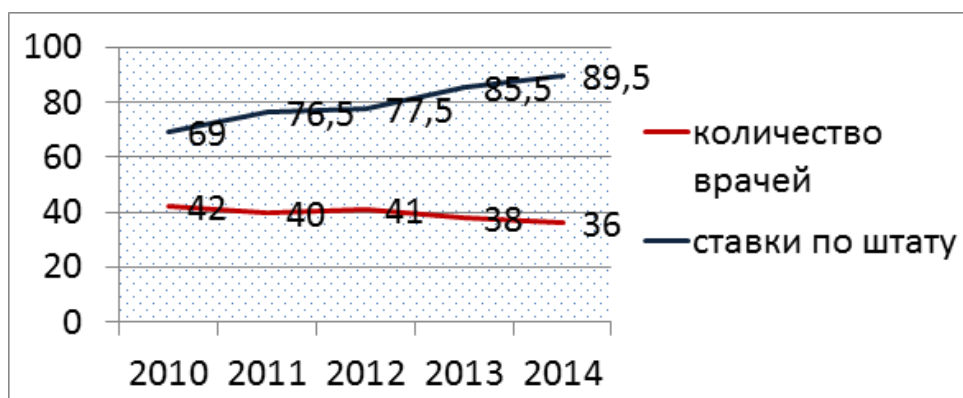


Рисунок 1 - Соотношение количества штатных вакансий и количества врачей-анестезиологов в Мангистауской области

Как показывает график, с 2010 года по 2015 год в Мангистауской области количество ставок с 69 единиц увеличилось до 89,5 единиц, что составляет 29,7% прироста. А количество специалистов, занятых в сфере государственной медицины, снизилось с 42 врачей до 36 врачей, что составило 16,6%.

Если проблема привлечения кадров в специальность останется на этом уровне, при среднем возрасте физически активно работающих сотрудников 45 – 50 лет, приблизительно через 5 – 6 лет, при сохраняющейся физической и эмоциональной нагрузке работы, увеличится заболеваемость, в основном это будет относиться к сердечно-сосудистым заболеваниям, таким как артериальная гипертония, нарушения мозгового кровообращения и инфаркты миокарда, психопатическим синдромам, что значительно ускорит физическое прекращение трудовой деятельности.

В поисках решения этого вопроса, нами было проведено анкетирование врачебного персонала. Исследуемая группа - врачи со стажем менее 5 лет.

В анкетировании использовались следующие вопросы:

1. Причина ухода в частные больницы, нефтяные компании.
2. Физическая выдержка нагрузки.
3. Удовлетворенность заработной платой.
4. Причина ухода из специальности.

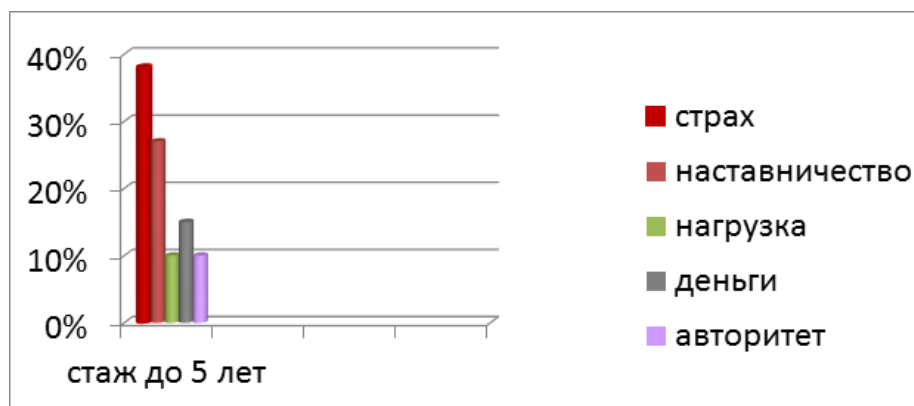


Рисунок 2 - Результаты анкетирования врачей со стажем до 5 лет

Таким образом, страх и потребность в наставничестве являются наиболее значимыми факторами, влияющим на состояние кадровой обеспеченности. Решением которого, возможно, является индивидуальное обучение, на период адаптации, непосредственно на рабочем месте.

Исторически сложившийся, многолетний опыт и традиции послевузовского усовершенствования врачей советского периода доказали свою эффективность и профессиональную пригодность, когда официально назначались врачи, ответственные за подготовку молодых сотрудников. Присваивались звания старших ординаторов, как наиболее опытных и авторитетных врачей. Старший ординатор нес параллельную ответственность со своими подчиненными, но и получал материальное вознаграждение за проведение обучения на рабочем месте, увеличение дней в трудовом отпуске. Как бы банально это ни звучало, но наставничество значительно облегчало период адаптации молодого врача к суровым условиям работы. Персональное обучение значительно сокращало время изучения сложных медицинских аппаратов,

формировало реалистичную картину в сознании сотрудника поступающего на работу, внушало им, что они могут работать в таких сложных условиях и с такой физической нагрузкой [2]. И наконец, быстро выводило молодых врачей на новый качественный уровень теоретических и практических знаний и умений. Иными словами, назрело время внедрения системы наставничества, как в советской медицине, когда в штате отделения имелись старшие ординаторы, непосредственно курирующие ординаторов. Необходимый наставники, на которых можно опереться в критических и конфликтных ситуациях. Принцип обучения остается прежним: обучение личным примером, непосредственная передача профессиональных навыков и теоретических знаний от более опытного к менее опытному (обучение в процессе деятельности) [3].

Практическими выводами из анкетирования молодых сотрудников подразделений интенсивной терапии является необходимость во внедрении или восстановлении незаслуженно забытого метода наставничества.

Источники:

1. Трапицына С. Ю. Мотивация персонала в современной организации Санкт - Петербург, 2007.
2. Ронжина Л. Г., Аверин А. В. Наставничество как одна из форм воспитания и обучения молодого специалиста на рабочем месте // Сестринское дело и высшее сестринское образование в XXI веке. Проблемы и перспективы: труды междунауч.-практ. конф. (27-28 апреля 2005 г., СПб., СПбГМА им. И.И. Мечникова).
3. Добротворский И. Коучинг – личная тренировка; помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. Москва, 2006.

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОЕЧНОГО ФОНДА ОНКОЛОГИЧЕСКОГО ДИСПАНСЕРА

Реформирование системы здравоохранения Казахстана и внедрение Единой национальной системы здравоохранения ставят перед медицинскими организациями задачу эффективной организации деятельности путем рационального использования коечного фонда, сокращения потребления высокочрезвычайно затратной круглосуточной стационарной помощи и повышения качества предоставляемой медицинской помощи. Решение этих задач требует проведения стратегического анализа деятельности медицинской организации для выработки стратегического направления развития.

Одним из самых распространенных методов, применяемых в стратегическом анализе и планировании, является матрица первичного стратегического анализа, или SWOT-анализ. Данная методика анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, так называемые «внутренние факторы», и возможности и угрозы, влияющие на положение организации в рынке, т.е. «внешние факторы», и сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействия перечисленных внутренних и внешних факторов. Другими словами, SWOT-анализ позволит провести аудит деятельности организации и исследование ее рыночной среды, определить стратегические направления дальнейшего ее развития.

Подход SWOT-анализ был предложен в 1960 г. Майклом Портером [1]. Акроним слов SWOT («strengths» - «сила», «weaknesses» - «слабость», «opportunities» - «возможности», «threats» - «угрозы») впервые озвучен К. Andrew в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики. Классическая методика SWOT-анализа подробно изложена К. Фляйшером и Б. Бенсуссаном [2].

«Сильные стороны» организации («S») – это ее преимущества или особенности, предоставляющие ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высококвалифицированного персонала, узнаваемости бренда и т.п.

«Слабые стороны» («W») - внутренняя характеристика, которая по отношению к оппонентам выглядит слабой, и которую организация в силах улучшить. В качестве примера можно привести узкий ассортимент продукции, недостаток финансирования, недостаточный уровень квалификации персонала и т.п.

«Возможности» («O») - это благоприятные обстоятельства макроокружения, которые можно использовать для получения преимущества. Например, рост спроса на определенные товары и услуги, появление новых технологий производства, увеличение уровня доходов населения и т.п.

«Угрозы» («T») — внешние события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Угрозу для предприятия могут представлять новые конкуренты, увеличение налогов, изменение потребностей покупателей, снижение демографических показателей и т.п.

Факторы внешней среды Майкл Мескон классифицирует как экономические, конкурентные, социальные, политические, рыночные, международные и технологические [3].

SWOT-анализ применим к объектам разного масштаба и не только в областях, в которых существует направленность на увеличение прибыли, но и в сферах, где цели носят сложный социальный или социально-экономический характер. SWOT-анализ проводят, как для деятельности предприятия в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий. Поэтому Филип Котлер утверждает, что организация должна отслеживать основные факторы макроокружения (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные), а также микросреды (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), которые влияют на возможности получения прибыли [4].

В современном SWOT-анализе можно выделить 3 основных этапа [5]:

- 1) выявление перечня факторов, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду объекта;
- 2) оценка и ранжирование выявленных факторов;
- 3) формулирование стратегий развития объекта на основе пересечений пар факторов SWOT.

Динамика целевых показателей Мангистауского областного онкологического диспансера последних лет показала, что несмотря на достижение большинства целевых параметров, имеется риск последующего ухудшения ситуации, выражающегося в недостаточной работе коечного фонда, нерациональном увеличении затрат на лекарственное обеспечение, и как следствие - рост оттока пациентов на лечение в другие организации. В этой связи, в целях рационального и эффективного использования коечного фонда, наряду с этими факторами учитываются факторы достижения целевых индикаторов диспансера, такие как снижение смертности от злокачественных новообразований, увеличение раннего выявления онкологических заболеваний, охвата лечением первичных пациентов, пятилетней выживаемости и скрининговыми осмотрами на раннее выявление раковых патологий, произведена реструктуризация коечного фонда.

При этом планировалось проведение реструктуризации организационной структуры по нозологическому принципу, т.е. концентрация пациентов с определенной нозологией в отдельно взятое подразделение, против существующей структуры по видам лечения. В этой связи проведен SWOT-анализ процесса реструктуризации коечного фонда диспансера.

На первом этапе проведена оценка сильных и слабых сторон клиники при реструктуризации коечного фонда. В качестве параметров сильных и слабых сторон выбраны те ключевые факторы, непосредственно влияют на целевые индикаторы службы (таблица 1).

Таблица 1 - Определение сильных и слабых сторон

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – «S»	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – «W»
<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение преемственности • Улучшение и упрощение маршрута пациентов • Увеличение охвата спецлечением • Обеспечение мультидисциплинарного подхода на всех этапах • Повышение качества исхода помощи • Преемственность этапов лечения • Улучшение диспансеризации 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточный уровень онкологической помощи в ПМСП • Зависимость от поликлиник • Недостаточная организованность • Отсутствие подобного опыта • Увеличение стационарной помощи • Перебои во взаимодействии с ПМСП • Увеличение расходов • Перебои в лекарственном обеспечении

Продолжение таблицы 1

<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие в дополнительных вложениях • Экономия лекарственных средств • Отсутствие необходимости в расширении штата • «Скользкий график» и мотивация 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток квалифицированных врачей • Низкая командная работа
--	--

Источник: составлено автором.

На втором этапе проведена оценка внешних факторов – возможности и угрозы макроокружения и отрасли (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка возможностей и угроз

ВОЗМОЖНОСТИ – «O»	УГРОЗЫ – «T»
<ul style="list-style-type: none"> • Рост заболеваемости • Открытие кабинетов • Проведение скрининговых программ • Дифференцированная оплата • Опыт ведущих клиник • Акцент на стационарозамещающие технологии • Компьютерные и инновационные технологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение удовлетворенности пациентов • Пессимистичный взгляд населения • Экономический кризис и инфляция • Низкая квалификация специалистов ПМСП • Несовершенство стандартов

Источник: составлено автором.

Основная идея SWOT-анализа состоит в комплексном рассмотрении внешних и внутренних стратегических факторов, влияющих на деятельность компании, и генерации на этой основе стратегических альтернатив, учитывающих различные сочетания стратегических факторов. Соответственно, на третьем этапе сильные и слабые стороны предприятия, в нашем случае – процесса реструктуризации, и факторы внешней среды сопоставлены на расширенной матрице SWOT, приведенной на таблице 3.

Таблица 3 – Расширенная матрица SWOT и стратегии четырех типов

	СИЛЫ (S)	СЛАБОСТИ (W)
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	<p>«SO-стратегии» Стратегии, использующие сильные стороны предприятия, чтобы реализовать возможности внешней среды</p>	<p>«WO-стратегии» Стратегии, при которой используются возможности среды, преодолевая внутренние слабости</p>

УГРОЗЫ (Т)	«ST-стратегии» Стратегии, использующие сильные стороны организации, чтобы избежать угроз среды	«WT-стратегии» Стратегии, при которой минимизируют слабости и помогают избежать угроз
-----------------------	--	---

Источник: составлено автором.

На заключительном этапе на основе сопоставления сильных и слабых сторон предприятия на матрице SWOT сформулированы стратегии четырех типов:

1. Стратегия «SO – силы-возможности»: рост заболеваемости и реализация скрининговых программ создают благоприятные условия для достижения увеличения ранней выявляемости онкологических заболеваний, тем самым снижения смертности. Кроме того, дальнейшая стратегия направлена на увеличение охвата специализированным диспансеризацией и организацией мультидисциплинарного подхода на всех этапах оказания медицинской помощи. Для этого диспансер должен использовать свои сильные стороны, в первую очередь максимально использовать специализированные кабинеты в поликлиниках, компьютерные и телемедицинские технологии для последующего улучшения интеграции с организациями ПМСП и упрощения маршрута пациентов. Эффективность данной стратегии существенно повысится при применении мотивационных механизмов труда персонала.

2. Стратегии вида «ST – силы-угрозы»: для избежания угроз в отрасли необходимо максимально использовать упрощение, или сокращение, маршрута пациентов до этапа диспансера, использовать мультидисциплинарный подход на всех этапах и повышение качества услуг для преодоления пессимистичного представления населения и повышения удовлетворенности пациентов. На фоне экономического кризиса конкурентного преимущества можно добиться за счет экономии и рационального использования лекарственных средств.

3. Стратегии вида «WO – слабости-возможности»: следует использовать опыт ведущих, в том числе зарубежных, клиник для повышения уровня онкологической помощи в ПМСП, взаимодействия с поликлиниками, недостаточной организованности и отсутствие подобного опыта. Во избежание увеличения стационарной помощи и возможных перебоев во взаимодействии с ПМСП следует активно использовать стационарозамещающие, компьютерные и инновационные технологии при интеграции с онкологическим кабинетами на местах. Недостаток квалифицированных врачей и низкую командную работу на первых этапах можно компенсировать дифференцированной оплатой и другими мотивационными механизмами.

4. Стратегии вида «WT – слабости-угрозы»: вышеперечисленные стратегии позволяют минимизировать слабые стороны предприятия и угрозы, исходящие из макроокружения.

Источники:

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
2. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – 704 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд./Пер. с англ. под ред. С.Г.Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
5. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21). С. 151-157.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение определенных результатов. Однако одни предприятия уверенно достигают поставленных целей своей деятельности, а другие - работают менее успешно. Многие успех деятельности предприятия связывают с правильным выбором вида деятельности, наличием достаточных ресурсов и умением ориентироваться в бурном море рыночной экономики. Удачное плавание финансово-хозяйственной деятельности вашего предприятия, бесспорно, зависит от правильной начальной ориентации и благоприятных исходных условий - обеспеченности материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Однако значительную роль играет состояние объектов производства, затрат и финансовых результатов.

Повышается роль оценки финансового состояния и в связи с введением на отдельных предприятиях системы антикризисного управления. Современный менеджмент выдвигает на первое место проблемы адаптации к изменениям внешней среды. Исходя из этого, суть антикризисного управления заключается в своевременном изменении параметров предприятия в основном применительно к условиям внешней экономической и социальной среды, а эффективность антикризисного управления следует оценивать по степени адаптации к этим условиям. Сложность антикризисного управления заключается в том, что отсутствует единая научно обоснованная нормативная и методологическая база для оценки и сравнения финансового состояния предприятий, а использование зарубежной нормативной основы в силу казахстанской специфики (в отдельных случаях) не имеет смысла. Поэтому, только через управление по тенденциям изменения параметров хозяйствующего субъекта и структурным сдвигам в его имущественном комплексе, которые можно определить, по мнению автора, с помощью комплексной систематической оценки финансового состояния. Появляется возможность разработать рекомендации для предприятий по повышению их финансовой устойчивости и сформулировать первичную нормативную основу для оценки [1, с.30].

Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает, независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования. Однако от того, как будут осуществляться эти изменения в организации, зависит не только ее «век», но и дальнейшая эффективность функционирования. Поэтому остро необходим надежно работающий инструментарий диагностики стадии развития и «рецептурный» справочник мер по устранению отклонений, задержек и дисфункций.

Под понятием жизненного цикла организации (ЖЦО), предприятия (фирмы) понимается время жизни деловой организации, совокупность стадий в ее развитии, каждая из которых характеризуется специфическими целями и задачами, однотипными ценностными установками, определенными управленческими проблемами, от решения которых зависят жизнеспособность и эффективность компании. Основа эффективного управления любой организации - фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через различные стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся образцы поведения во время роста и развития. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью лидеров управлять здоровым переходом от одной стадии к другой [2, с.83].

На сегодняшний день диапазон подходов к организации (предприятию), как к развивающемуся во времени объекту, чрезвычайно широк. Автор каждой модели ЖЦО выделяет какие-либо уникальные наборы характеристик предприятия и его отношений с окружающей средой.

Из наиболее известных теорий ЖЦО можно выделить теорию Ицхака Адизеса.

Модель ЖЦО Ицхака Адизеса является многостадийной и подробной. Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается. Ключ успеха в управлении организацией - это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, чтобы она смогла развиваться дальше.

Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации.

Концепция Адизеса, основанная на ситуационном анализе, исследует стадии создания организации, быстрого роста, зрелости, стабильности и упадка. И. Адизес показывает возможные болезни роста фирмы, особенности ее поведения в зависимости от ситуации во внешней и внутренней среде, исследует их причины, ставит «диагноз» и дает прогноз: показывает возможности и пути «выздоровления» или «летального исхода». И. Адизес впервые связывает стадии жизненного цикла фирмы с «тяжестью заболевания», т.е. отклонениями

от оптимального течения фазы цикла. Среди факторов процветания и отдаления наступления старости и упадка данная концепция выделяет инновационную активность фирмы и формирование доминирующих конкурентных преимуществ.

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение (рисунок 1).

На первой стадии - стадии создания организации - творческий процесс протекает свободно. Он основывается на анализе ситуации внешней среды и особенно на изучении механизмов конкуренции. В качестве инструментов анализа И. Адизес предлагает так называемую гипотезу рациональных ожиданий.

На второй стадии за счет создания и внедрения новшеств, развития инновационного бизнеса обеспечивается экономический рост фирмы. При этом важнейшими задачами являются выбор адекватных организационных структур и методов управления и обеспечение оптимального соотношения процессов, обеспечивающих финансовую устойчивость и динамизм роста.

На стадии зрелости фирма нацелена на расширение направлений деятельности, на повышение эффективности инноваций за счет внедрения плодотворных технологий, на поиск новых вариантов развития с оптимальным сочетанием процессов централизации и делегирования полномочий. Успешные фирмы с высокой инновационной активностью посредством диверсификации производства строят стратегию дальнейшего обновления и расширения бизнеса на новых рынках.

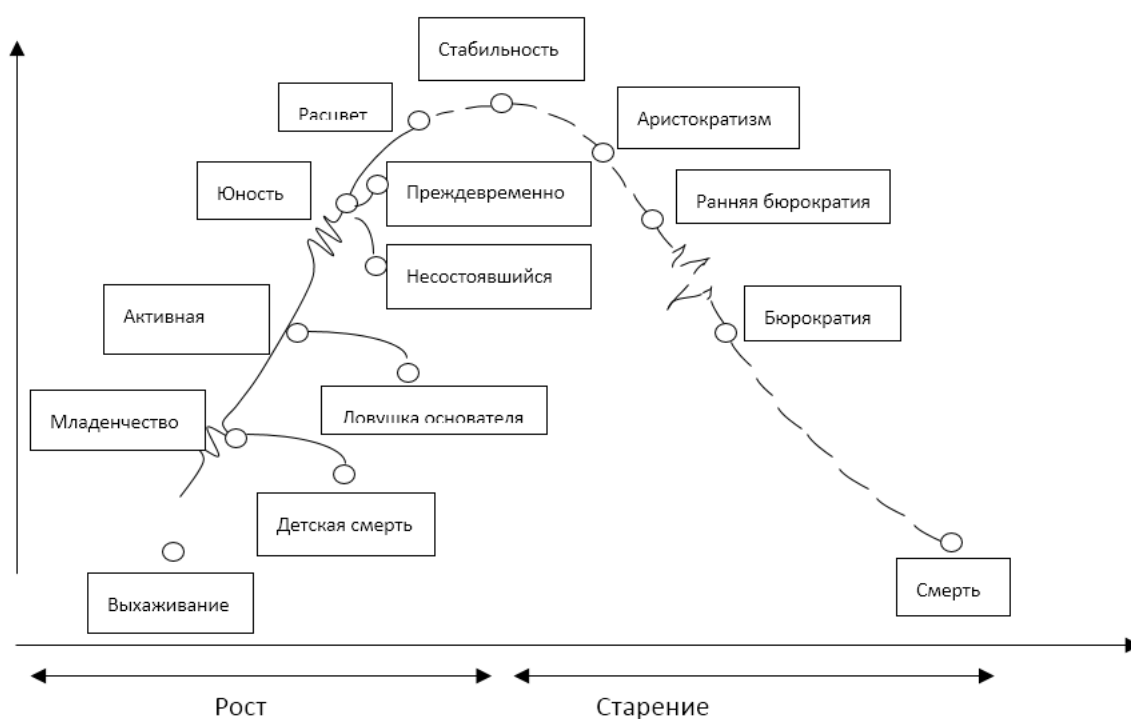


Рисунок 1. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу

При невозможности использования преимуществ диверсификации и инновационного развития многие предприятия используют реорганизацию, слияния и поглощения. Согласно данной теории ЖЦО, организация может выжить и перейти к следующему циклу развития только в том случае, если найдет новую идею, новый товар, привлекательные для потребителя, и займет новое место на рынке. Практическая значимость концепции жизненного цикла заключается в том, что она позволяет увидеть тенденции развития организации, предвидеть характерные управленческие проблемы, подобрать наиболее целесообразные пути их решения, тем самым не допустив их перерастания в организационные патологии [3, с.55].

Теория Адизеса описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны.

Рассмотрим модели оценки устойчивости в зависимости от этапа жизненного цикла. Этап рождения характеризуется тем, что изначально организация не устойчива, так как показатели риска высокие, а показатели платежеспособности не соответствуют рекомендуемым значениям, что противоречит понятию устойчивости. Однако если идея внедрения бизнеса данной организации окажется удачной, то на последующих стадиях инвестиции окупятся и дадут ожидаемую прибыль.

Важно учесть следующее условие финансовой устойчивости функционирования организации: основные средства необходимо финансировать за счет собственных и долгосрочных заемных средств, а оборотные

активы - за счет краткосрочных кредитов и займов и собственных средств (таблица 1).

На этапе юности происходит развитие процесса производства в части согласования выявленных недостатков конструкторской и технологической подготовки, заканчивается освоение производства и начинается переход к серийному производству.

Таблица 1 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе рождения

Тип ситуации	Критерии оценки				
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент автономии	Доля собственных оборотных средств
1	2	3	4	5	6
Кризисное состояние	$d\ddot{I}/dt < 1$	>3	<1	$<0,5$	$<0,1$
Неустойчивое состояние	$d\ddot{I}/dt \rightarrow 0$	$=3$	<1	$=0,5$	$=0,1$
Нормальная устойчивость	$d\ddot{I}/dt = 0$ Достижение точки безубыточности	<3	$=1$	$>0,5$	$>0,1$
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе				

Для этапа юности характерны наращивание прибыли, стабилизация финансовых показателей. Прибыль рассматривается как стабильно растущая, динамика объема продаж положительная (таблица 2).

Таблица 2 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе юности

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе					
Неустойчивое состояние	$d\ddot{I}/dt = 0$	$=3$	<1	$<1,3$	$=0,5$	$=0,1$
Нормальная устойчивость	$d\ddot{I}/dt > 0$	<3	$=1$	$1,3—1,7$	$>0,5$	$>0,1$
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					

На этапе роста темпы роста продаж резко возрастают, организация признается потребителями, поставщиками, кредиторами. Производство отлажено, издержки на него сокращаются, каналы товародвижения и реклама налажены. Производство характеризуется интенсивной модернизацией, растет качество продукции. На данном этапе доля заемных средств в активах организации заметно сокращается. Показатели финансовой устойчивости и платежеспособности должны быть стабильными [4, с.96].

На этапе роста прибыль рассматривается как стабильно растущая, динамика объема продаж положительная (таблица 3).

Таблица 3 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе роста

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
1	2	3	4	5	6	7
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе					
Неустойчивое состояние	Отсутствует на данном этапе					
Нормальная устойчивость	$d\bar{I}/dt > 0$	<3	=1	1,3—1,7	>0,5	>0,1
Абсолютная устойчивость	$d\bar{I}/dt > 0$	<3	>1	Более 1,7	>0,5	>0,1

На стадии зрелости организация выходит на предельную мощность, показатели стабильны, однако в связи с ужесточением конкуренции и изношенностью основных средств может перейти на этап старости. Здесь следует контролировать объем продаж и оборачиваемость активов, так как снижение этих показателей будет свидетельствовать о снижении конкурентоспособности продукции и увеличении запасов сырья и готовой продукции на складах (таблица 4).

Таблица 4 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе зрелости

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе					
Неустойчивое состояние	$d\bar{I}/dt > 0$	=3	<1	Менее 1,3	=0,5	=0,1
Нормальная устойчивость	$d\bar{I}/dt > 0$	<3	=1	1,3—1,7	>0,5	>0,1
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					

Этап старости наступает за счет агрессивной политики организаций-конкурентов, а также за счет усиливающегося экстенсивного использования ресурсов.

На стадии старости организация теряет конкурентное преимущество, падает доля рынка. Снижение темпов наращивания прибыли не позволяет заменять технологические системы, что приводит к стагнации процесса производства и кризисному состоянию (таблица 5) [5, с.58].

Таблица 5 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе старости

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
1	2	3	4	5	6	7
Кризисное состояние	$d\bar{I}/dt > 0$	=3	<1	Менее 1,3	Менее 0,5	Менее 0,1
Неустойчивое состояние	$d\bar{I}/dt > 0$	=3	<1	Менее 1,3	=0,5	=0,1
Нормальная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					

Таким образом, оценка финансовой устойчивости организации должна проводиться с применением показателей и моделей, характеризующих этапы жизненного цикла организации. Следовательно, жизненный цикл организации следует рассматривать как концептуальную диаграмму, допускающую множество решений.

Источники:

1. Королева Е.И., Сухорукова А.М. Модель жизненного цикла организации // Вестник Омского университета: Сер. Экономика. - 2008. - № 3. - С. 27-33.
2. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 347 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с.
4. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Л.Н.Оголевой. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 238 с.
5. Куранов М.В. Показатели и модели анализа финансового состояния на различных этапах жизненного цикла организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 5(110). - С. 56-60.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СИСТЕМА ЗНАНИЙ И ПРАКТИКИ

Как отдельная система знаний и практики корпоративное управление (далее – КУ) появилось, когда с целью приведения норм корпоративного управления к единому стандарту в общемировом масштабе Советом Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) были утверждены принципы корпоративного управления, которые стали фактически стандартом для всего мира.

Первые пять принципов КУ были впервые утверждены ОЭСР в 1999 году, а в 2004 году была разработана новая редакция Принципов с учетом специфики развивающихся рынков [1]. Остановимся подробнее на содержании данных принципов.

Принцип №1 - обеспечение базовых условий для эффективной структуры КУ. Данный принцип был введен в 2004 году. Этот принцип требует обеспечения эффективности и прозрачности рынков корпоративного контроля, требует фиксации в соответствующих норм в законодательстве, ясного разделения ответственности между различными участниками системы КУ: надзорными, регулируемыми органами и институтами, обеспечивающими правоприменение.

Принцип №2 - права акционеров и ключевые функции владельцев. Система КУ должна защищать и способствовать акционерам пользоваться своими правами. В частности, к базовым системам, защищающим права акционеров, относится надлежащая и надежная система регистрации прав акционеров. Кроме того, этот принцип требует релевантной прозрачности компании, позволяющей акционерам на ее основе, не пользуясь дополнительными правами, получаемыми от представительства в органах управления и контроля компании, принимать решение о дальнейшем своем участии в компании или о своей позиции на собрании акционеров. Собрание акционеров в соответствии с этим принципом является высшим органом управления компанией. Порядок голосования на общих собраниях акционеров должен позволять акционерам голосовать по доверенности.

Принцип №3 - равное отношение к акционерам. Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав. Все акции должны иметь равные права, хотя в промежутках между собраниями акционеров допускается наличие разного объема прав у акционеров, владеющих существенно различными пакетами акций. В основном, эти различия касаются получения информации и прав номинирования и выдвижения вопросов в повестку дня. Процедуры проведения собрания акционеров должны обеспечивать понятное и равноправное участие всех акционеров. Должностные лица должны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках, совершаемых компанией. Конфликт интересов должен быть декларирован.

Принцип №4 - роль заинтересованных лиц в управлении компаний. Структура корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании богатства и рабочих мест и обеспечении устойчивости финансово благополучных предприятий.

Структура корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц. Если их интересы защищаются законом, заинтересованные лица должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Структура корпоративного управления должна допускать механизмы повышения эффективности участия заинтересованных лиц. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

Принцип №5 - раскрытие информации и прозрачность. Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компаний.

Существенная информация, подлежащая раскрытию, включает, не исчерпываясь этим, результаты финансовой и операционной деятельности компании, задачи компании, собственность на крупные пакеты акций и распределение прав голоса, список членов Совета директоров и главных должностных лиц, а также получаемое ими вознаграждение, прогнозируемые существенные факторы риска, существенные вопросы, связанные с наемными работниками и другими заинтересованными лицами, структура и политика управления.

Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества бухгалтерского учета, раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.

Следует ежегодно проводить аудиторские проверки с использованием независимого аудитора, чтобы обеспечить внешнюю и объективную оценку того, как подготовлена и представлена финансовая отчетность. Каналы распространения информации должны обеспечивать равноправный, своевременный и не связанный

с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

Следует отметить, что КУ – это не только свод принципов, правил, рекомендаций, основанных на практическом опыте, но и самостоятельная область знаний, которая занимает особую нишу в науке управления. Так, сегодня существует множество научных направлений и определений корпоративного управления, которые стали результатом исследований ученых разных стран. Приведем некоторые из них.

В российской научной литературе дается следующее определение: «КУ (corporate governance) имеет дело с тем, как устроена и реализуется власть (governance) в организации. Корпоративное управление в теории и на практике занимается анализом агентской проблемы как проблемы разделения властей в фирме. Ее суть заключается в разрешении противоречий между принципалом и агентом. В классической теории в качестве принципала выступает собственник фирмы, а в качестве агентов топ-менеджеры. Определение принципала нуждается, однако, в некотором дополнении. С юридической точки зрения собственником является каждый акционер компании» [2].

В книге профессора, д.э.н. В. Р. Веснина «Корпоративное управление» дается следующая формулировка: «КУ – есть система деятельности по регулированию отношений между участниками корпорации – финансовыми инвесторами, советом директоров, как представи-телем интересов всех держателей акций, и наемной высшей администрацией (топ-менеджментом), а также между последней и остальными служащими в условиях распыления прав собственности среди множества акционеров» [3].

На сайте Федеральной службы по финансовым рынкам Российской Федерации в электронной брошюре «Корпоративное управление: история и практика» под термином «корпоративным управлением в акционерных обществах понимается система отношений между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг (акционерами, владельцами облигаций и иных ценных бумаг), а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом как юридическим лицом». Там же дается другое определение – «корпоративное управление – это комплекс правил, культура, обеспечивающая такое управление корпорацией и контроль над ней, при которых она действует строго в интересах акционеров и других заинтересованных сторон: сотрудников, населения близлежащих населенных пунктов, клиентов и поставщиков» [4].

Национальная ассоциация корпоративных директоров (Вашингтон, США) так описывает предназначение корпоративного управления: «Эффективное корпоративное управление дает гарантию, что определены долговременные стратегические цели и планы и сформирован надлежащий менеджмент и управленческая структура для их реализации, в то же самое время эффективное корпоративное управление дает уверенность, что структура функционирует для того, чтобы обеспечивать поддержание чистоты и незапятнанности корпоративное репутации и подотчетности компании ее акционерам-собственникам».

На наш взгляд, наиболее точно определение термина КУ дал профессор, д.э.н., основатель школы «корпоративного управления» США Б. Трикер: «КУ – это способ, с помощью которого осуществляется власть над корпоративной организацией. Все корпоративные организации нуждаются в том, чтобы каким-то образом определялось общее направление их деятельности, и в том, чтобы осуществлялось конкретное управление их функционированием. Структура и процессы, происходящие в органе, который определяет общее направление деятельности корпорации и контролирует, насколько это направление выдерживается (для акционерных компаний с ограниченной ответственностью он обычно называется Советом директоров), и являются центральными вопросами корпоративного управления. Чрезвычайно большое значение для корпоративного управления имеют отношения Совета директоров с акционерами, аудиторами, регулирующими органами и другими заинтересованными сторонами, а также связи между Советом директором и менеджментом организации» [5].

Корпоративное управление это относительно новая область исследований. Первая книга с заголовком Corporate Governance была опубликована в 1984 г., а первый академический журнал Corporate Governance – an international review был основан в 1993 г.

Началом развития корпоративного управления в Республике Казахстан можно назвать 1990 г., когда постановлением Совета Министров СССР утверждено «Положение об акционерных обществах». Дальнейшее развитие правовая практика получила в рамках правового регулирования приватизации – Гражданском Кодексе РК, принятом в 1996 г., Указе Президента РК, имеющим силу Закона «О хозяйственных товариществах».

В марте 1993 г. была принята «Национальная программа разгосударствления и приватизации государственной собственности в Республике Казахстан на 1993-1995 годы». Она определила направления и последовательность преобразования государственной собственности. Участие в приватизации было возможно, прежде всего, через сотрудничество с областными администрациями и территориальными органами Госкомимущества. За период 1993-1995гг. преобразованы в акционерные общества около 2 тысячи предприятий.

В 1998 г. впервые в Республике Казахстан был принят важнейший Закон в сфере корпоративного законодательства – «Об акционерных обществах». Период с 1999 г. по настоящее время характеризуется новыми подходами по распределению полномочий между уровнями государственного управления в вопросах управления и распоряжения государственной собственностью. В 1999 г. казахстанское законодательство по

вопросам корпоративного управления было признано международными экспертами как одно из лучших в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Прибалтики».

Важность корпоративного управления впервые в Республике Казахстан была официально признана Ассоциацией финансистов. В Республике Казахстан основными внутренними инвесторами являются финансовые институты. Именно они нуждаются в дополнительной к требованиям законов защите инвестированных капиталов. Поэтому Ассоциация финансистов создала в 2004 г. Рабочую группу по разработке модельного Кодекса корпоративного управления – свода добровольно принимаемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. В 2005 г. на первом заседании Совета эмитентов, созданного по совместной инициативе Ассоциации финансистов Казахстана и Агентства РК по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций, был одобрен проект модельного Кодекса корпоративного управления.

6 апреля 2007 г. подписан Указ Президента Республики Казахстан № 310 «О дальнейших мерах по реализации Стратегии развития Казахстана до 2030 года». В Указе сказано, что целью эффективного управления государственной собственностью является «повышение эффективности управления государственной собственностью посредством внедрения принципов корпоративного управления...», «...государственными холдингами будет совершенствоваться система корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием путем оценки результатов их работы, внедрения института независимых директоров и других принципов корпоративного управления» [6].

Таким образом, можно говорить, что главным структурным элементом национальной системы корпоративного управления является данный Кодекс. Он представляет собой свод правил и рекомендаций, призванный обеспечить высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками бизнес-среды и рынка, адаптированный к действующей в стране законодательной базе. При разработке Кодекса использовался обширный и эффективный международный опыт в формировании системы корпоративного управления.

Следует отметить, что такие корпоративные уставы/кодексы сегодня имеются практически во всех странах Большой Восьмерки (за исключением Японии), а также в Бразилии, Нидерланды, Швейцария, Турция, Казахстан. Сегодня корпоративные кодексы используются более чем в 50 странах.

Если обратиться к истории появления такого инструмента в определенных странах, то можно увидеть, что часто эти меры являлись вынужденным ответом на сложные внутрикорпоративные ситуации.

Так, сама история создания первого кодекса связана с Калифорнийским пенсионным фондом государственных служащих в отставке. В 90-х годах фонд осуществлял значительные капиталовложения в акции различных компаний. Фонд конечно же не хотел работать с компаниями, чьи акционерные риски были очень высоки: не соблюдались права акционеров, не публиковалась информация о деятельности компании и т.п. Именно поэтому, в целях унифицирования своих требований к компаниям, сотрудники фонда сформулировали для своих потенциальных партнеров целый ряд требований и правил в области корпоративного управления - «Основные принципы и направления корпоративного управления в США». В дальнейшем эти требования легли в основу очень важного документа Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - «Принципы корпоративного управления» [7].

Или другой пример, когда после серии громких скандалов среди публичных компаний в Великобритании привели к внедрению в 1991 году Кодекса Кэдбери (Cadbury Code), который, по мнению экспертов, принес реальные улучшения в деятельность Советов Директоров британских компаний. Кодекс Кэдбери представил перечень рекомендаций, направленных на улучшение структуры и состава Совета Директоров, предложил мероприятия по эффективному внутреннему финансовому контролю и системе мотивации и по вознаграждению руководства.

В США в 1994 году Советом директоров «Дженерал моторс» были подготовлены «Основные направления и проблемы корпоративного управления».

В 1999 г. Бразильским институтом корпоративного управления был подготовлен «Кодекс надлежащей практики», в 1999 г. Комитетом по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики - «Кодекс образцовой практики» [8].

В основу казахстанского модельного Кодекса корпоративного управления вошли рекомендации по применению принципов корпоративного управления казахстанскими акционерными обществами, утвержденные решением Экспертного совета по вопросам рынка ценных бумаг при Национальном Банке Республики Казахстан от 24.09.2002 г. (протокол №19), и принципы корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития рынка (ОЭСР), которые были утверждены министрами стран, входящих в организацию в 1999 г. Другим достижением можно назвать введение 1 октября 2006 г. нормы по обязательному наличию у эмитентов, чьи ценные бумаги торгуются на Казахстанской Фондовой Бирже Кодекса Корпоративного управления, разработанного на базе утвержденного типового Кодекса.

Так как многие казахстанские компании приняли решение о выходе на IPO (размещении своих ценных бумаг) на других биржах, то и для них наличие системы корпоративного управления стало важным, т.к. требования по наличию корпоративного управления имеются практически на всех мировых торговых площадках.

Вопросы совершенствования корпоративного управления сегодня приобретают новое значение в связи с принятой в Республике Казахстан Программой вывода пакетов акций дочерних и зависимых организаций акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» на рынок ценных бумаг (Программа «Народное IPO») [9]. Данная программа реализуется в целях реализации поручения Президента Республики Казахстан, озвученного в ходе XIII съезда общественного объединения «Народно-Демократическая партия «Нур Отан» от 11 февраля 2011 года. Программа будет способствовать развитию казахстанского рынка ценных бумаг и экономики страны в целом, за счет привлечения сбережений населения на рынок капитала, повышения финансовой грамотности населения и обеспечения необходимых условий для выхода на фондовый рынок для широкого круга государственных и частных компаний.

На наш взгляд, разработка Программы является велением времени. Как показывает мировая практика, стратегия развития за счет собственных средств и кредитов, без увеличения акционерного капитала, может быть эффективной прежде всего для компаний, действующих в условиях ограниченных рынков и невысокой конкуренции или обладающих уникальными преимуществами.

Для остальных компаний рано или поздно наступит момент, когда успешное развитие уже не может быть обеспечено за счет собственных и заемных средств. И тогда они вынуждены обратиться к фондовому рынку, предложить свои ценные бумаги инвесторам. На примере множества крупнейших компаний, чьи акции обращаются на мировых фондовых биржах, хорошо видно, что только доведение качества корпоративного управления до наивысших стандартов позволяет получить доступ к практически неограниченным инвестиционным ресурсам. Другими словами, только высочайший уровень корпоративного управления является залогом привлечения масштабных частных инвестиций.

Перед выходом на «Народное IPO» компании-кандидаты прошли тщательный отбор. На первом этапе компании отбирались на основе количественных показателей (критерии отбора на данном этапе - показатели «выручка» и «ЕБИТДА» за 2010 год, величина которых должна превышать 500 млн. долларов США и 50 млн. долларов США соответственно).

На втором этапе был проведен количественный и качественный анализ бизнес-планов, финансового положения, планов развития, состояния корпоративного управления, стратегическую ясность и техническую готовность. Особые требования предъявляются к так называемой «технической готовности» (правовой стороне/корпоративному управлению), которая включает правовую, финансовую и управленческую проверку для выявления любых существенных препятствий для успешного проведения IPO, а также оценку технической готовности компании-кандидата в части текущей финансовой отчетности, корпоративного управления, отношения с инвесторами и соблюдения обязательств, связанных со статусом публичной компании.

По итогам заключительного отбора были созданы группы (эшелоны) компаний, объединенные в относительно однородные группы компаний по степени готовности к выходу на IPO, при этом НК КМГ попал в группу компаний с высоким риском волатильности акций, выход на «Народное IPO» которого запланирован после 2015 года.

К данному сроку НК КМГ необходимо будет максимально приблизить к лучшей мировой практике деятельность в части текущей финансовой отчетности, корпоративного управления, отношения с инвесторами и соблюдения обязательств, связанных со статусом публичной компании.

В ходе реализации Программы компании-кандидаты на участие в «Народном IPO» должны будут усовершенствовать систему корпоративного управления, приняв наиболее эффективные модели руководства, улучшить информационную прозрачность.

Таким образом, крупнейшие компании - лидеры казахстанской экономики будут задавать передовой формат, способствовать развитию корпоративной культуры в стране, а также обеспечить информированность общества о своей деятельности.

Особенности управления национальными нефтяными компаниями

Национальные нефтяные компании являются распространенной формой участия государства в управлении и развитии нефтегазовой отрасли в своих странах. Образование таких компаний в мировой практике связано, прежде всего, с потребностью в защите национальных интересов в данной отрасли.

Как правило, первоначально ННК создавались на условиях 100% государственной собственности и наделялись рядом некоммерческих функций:

- функции органов государственного управления, в т.ч. и регулирования в нефтегазовом секторе экономики;
- обеспечение прямого участия государства в нефтегазовом бизнесе (в этом случае возникает тесная связь государственных финансов и финансов ННК);

- обеспечение реализации социально-ориентированных проектов и программ развития экономики своих стран;
- снижение операционных издержек объединенной компании (достижение «эффекта концентрации экспертизы»);
- полноправное участие компании в проектах по «Соглашениям о разделе продукции» для управления долями в этих проектах, принадлежащими государству как собственнику недр, и организации их финансирования;
- формирование стратегического запаса нефти и нефтепродуктов и управление им, в том числе в целях снабжения нефтепродуктами бюджетных потребителей;
- обеспечение поставок нефти и нефтепродуктов в энергодефицитные регионы;
- выполнение роли заказчика финансируемых государством геолого-разведочных работ;
- освоение новых нефтегазоносных провинций;
- финансирование новых технологий разработки нефтяных и газовых месторождений.

Сегодня подавляющее большинство ведущих нефтегазовых корпораций являются вертикально-интегрированными. Интеграция некоторых из них (например, корпорация Chevron и ExxonMobil ранее были частью треста Standard Oil), созданного Д. Рокфеллером), берет свое начало с тех самых первых транснациональных компаний.

В современном мире рынок нефти и газа представлен двадцатью наиболее значительными по масштабам деятельностью участниками: 10 национальными нефтяными компаниями и 10 частными транснациональными корпорациями. В первом списке представлены такие компании, как Saudi Aramco (Саудовская Аравия), NIOC (Иран), PDVSA (Венесуэла), CNPC (Китай), PEMEX (Мексика), ОАО «Газпром» (Россия), Sonatrach (Алжир), KPC (Кувейт), ADNOC (ОАЭ) и Petronas (Малайзия). Все они являются полностью национальными компаниями, за исключением ОАО «Газпром», в котором доля участия государства составляет чуть больше 50%.

Приведем примеры национальных нефтяных компаний, созданных и действующих в различных странах.

Государственная нефтяная компания Saudi Aramco создана в 1933 году, когда Королевство Саудовская Аравия предоставило нефтяную концессию на восточном побережье страны компании California Arabian Standard Oil Company (Casoc) – подразделению Standard Oil of California. Тогда была основана компания Arabian American Oil Company, или Aramco. В 1980 году путем постепенного выкупа акций Aramco, Правительство страны получило над ней полный контроль. Компания с ее современным названием Saudi Arabian Oil Company, или Saudi Aramco – была создана в 1988 году. Главой компании является Президент и CEO – Халид А. Аль-Фалих (Khalid A. Al-Falih). Председатель Совета директоров – министр нефтяных ресурсов – Али аль-Наими (Ali I. Al-Naimi). Основная деятельность Saudi Aramco: разведка, добыча и переработка нефти и газа, нефтехимия. Компания контролирует примерно 35,4 млрд. тонн запасов нефти, что составляет 99% всех запасов Саудовской Аравии и примерно четверть мировых разведанных запасов.

Китайская национальная нефтяная корпорация CNPC создана в 1988 году, после того, как Государственный совет КНР расформировал Министерство нефтяной промышленности с целью заменить его государственной вертикально-интегрированной энергетической компанией. С 2006 году Президентом корпорации является Цзянь Цземин (Jiang Jiemin). Под контролем CNPC находятся 3,06 млрд. тонн доказанных запасов нефти и 2,3 трлн. куб. природного газа. Большая часть внутренних нефтегазовых ресурсов страны принадлежит дочерней компании PetroChina. Кроме активов, имеющих в Китае, CNPC реализует 30 международных проектов разведки и добычи углеводородов в 27 странах мира.

Государственная нефтяная корпорация Petroleos de Venezuela, S.A. или PDVSA создана в 1975 году после принятия закона о национализации нефтегазовой отрасли Венесуэлы. Компания получила монопольное право на все работы, связанные с разведкой, разработкой, добычей, транспортировкой, хранением, переработкой, экспортом сырой нефти и природного газа, розничной торговлей нефтепродуктами и продукцией нефтехимического производства. В 1999 году правительством страны был издан закон, запрещающий приватизацию PDVSA. Глава компании – Президент Рафаэль Рамирез Каррено (Rafael Ramirez Carreno). Под контролем PDVSA находится 13,5 млрд. тонн доказанных запасов нефти, или 6,6% всех ее мировых запасов.

Государственная нефтяная компания Petroleos Mexicanos, или PEMEX основана в 1938 году в результате национализации нефтяных компаний, осуществляющих свою деятельность на территории Мексики. В том же году федеральное законодательство Мексики передало PEMEX функции управления нефтегазовой отраслью страны. Главой национальной компании является Генеральный директор Хесус Рейес Херолес (Jesus Reyes Heroles). Под контролем национальной корпорации PEMEX находится около 90% всех доказанных запасов Мексики, что составляет 1,4 млрд. тонн.

ОАО «Газпром» было создано в 1998 году на базе Российского Акционерного Общества «Газпром» (РАО «Газпром»). Является крупнейшей газовой компанией в мире. Основные направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и углеводородов. Государство является собственником контрольного пакета акций в размере 50,002%. Председатель Совета директоров ОАО «Газпром» - Виктор Зубков. Председатель Правления – Алексей Миллер. «Газпром» располагает крупнейшими в мире запасами природного газа, которые оцениваются в 28,85 трлн. куб.м.,

т.е. около 17% мировых запасов газа и 60% российских. «Газпром нефть», ее дочерняя компания, обладает запасами нефти в размере 596,2 млн. тонн, или 5,5% всех доказанных запасов нефти в России.

Кувейтская нефтяная корпорация КРС образована в 1980 году в качестве нефтяного холдинга, объединившего все государственные компании нефтегазового сектора страны:

- Kuwait Oil Company (KOC), которая занимается разведкой нефти и газа;
- Kuwait National Petroleum Company (KNPC); ответственная за нефтегазопереработку и реализацию конечных продуктов на внутреннем рынке;
- Kuwait Oil Tanker Company (KOTC), занимающаяся морской транспортировкой;
- Petrochemical Industries Company (PIC), занимающаяся нефтехимической деятельностью.

Управление холдингом осуществляется Советом директоров под председательством Министра нефтяной промышленности Кувейта Саада аль-Шувайба (Saad Al Shuwaib), который также в настоящее время выполняет функции CEO компании.

Государственная компания Abu Dhabi National Oil Company, или ADNOC создана в 1971 году для осуществления операций во всех сферах нефтегазовой промышленности. ADNOC включает 14 дочерних компаний, специализирующихся на разведке, добыче, переработке, хранении, экспорте нефти и природного газа, реализации нефтепродуктов, строительстве нефтепромысловых объектов, танкерной транспортировке и производстве нефтехимической продукции. Возглавляет компанию CEO Юсеф Омар бен Юсеф (Yousef Omar bin Yousef) и Генеральный секретарь Высшего Нефтяного Совета (Supreme Petroleum Council). Председателем Высшего Нефтяного Совета является Президент ОАЭ и эмир Абу-Даби шейх Халифа бен Зиад аль-Нахайян (Khalifa bin Zayed Al Nahayan). Компания контролирует более 94% всех доказанных запасов углеводородов ОАЭ, 13,3 млрд. тонн нефти и 6,08 трлн. куб. газа.

Являясь 100%-ой государственной собственностью, Иранская национальная нефтяная компания NIOC является одной из крупнейших нефтяных компаний мира. NIOC была учреждена в 1948 г. и контролирует деятельность в области разведки, разработки, добычи и поставок нефти и природного газа для внутреннего потребления и на экспорт. Является четвертой среди крупнейших нефтяных компаний мира по запасам и второй после Aramco (Саудовская Аравия) по объемам добычи.

Благодаря необходимому разделению ответственности и делегированию полномочий своим дочерним компаниям, NIOC в состоянии установить приемлемые уровни координации внутри своей организационной структуры. Действительно, директора в NIOC в основном определяют политику деятельности компании и осуществляют контролирующие функции, в то время как дочерние компании действуют как инструмент исполнения принятых решений в соответствующих секторах отрасли.

Главой компании является Министр нефтяных ресурсов и управляющий директор NIOC Голамхосейн Нозари (Gholamhosein Nozari). Высший орган управления – Генеральная Ассамблея NIOC, в которую входят: президент, вице-президент, генеральный директор по организации управления и планирования, министры нефтяных ресурсов, энергетики, горнодобывающей промышленности, труда и социальной защиты, экономики и финансов. Компания владеет практически всеми запасами нефти и газа Ирана.

В последнее время Иранским руководством планируются меры по децентрализации ИННК и увеличения ее конкурентоспособности. Эти меры предполагают назначение Исполнительного директора ИННК, который будет непосредственно заниматься вопросами компании и будет подотчетен Министру нефтяной промышленности. Подобные реформы уже предприняты во многих странах, где функции государства и компании были разделены.

В качестве примера таких изменений можно также привести Колумбию, где произошли реформы, в результате которых национальная нефтяная компания Escopetrol была переформлена в Escopetrol S.A, 95% акций которой были переданы Казначейству, 5% оставшихся были распределены между другими государственными организациями. Также была создана государственная Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), в обязанности которой входит работа по заключению контрактов по разработке месторождений и составлению прогнозов спроса на нефтепродукты. Реструктуризация нефтяного сектора поставила Escopetrol в положение, в котором она вынуждена конкурировать с международными и приватизированными компаниями за новые месторождения даже на внутреннем рынке.

В целом можно сказать, что ННК предоставляют государствам возможность влиять на ситуацию в отрасли и экономике страны в целом через довольно мощный инструмент - компанию, способную конкурировать с крупнейшими частными ВИНК и представляющую интересы государства в нефтяной отрасли.

Степень приоритетности задач, стоящих перед ННК, определяется степенью вовлеченности государства в бизнес компании. В настоящее время эффективные ННК, как правило, лишь частично принадлежат государству (или государственному холдингу) и, следовательно, рассматриваются государством как источник дивидендов, а не бюджетной статьей с неограниченным лимитом. Условие коммерческого партнерства также выполняется и в обратную сторону, когда компания использует государственное финансирование только в отдельных случаях и на коммерческих условиях.

Например, основным принципом госконтроля Норвегии над энергетической отраслью явилось обязательное 50%-ое участие государственной компании Statoil в каждом нефтяном проекте на шельфе. Данная

норма может быть изменена в зависимости от условий соглашений на осуществление нефтяных проектов по решению Парламента страны.

В 1985 г. был создан Государственный фонд активов SDFI, оператором которого является Statoil. Управляя Фондом SDFI, Statoil участвует в нефтяных проектах на всех месторождениях норвежского континентального шельфа. Для достижения данной цели Statoil стало прямым партнером в оффшорных лицензиях и несет большую часть инвестиционных и операционных затрат. Часть общего дохода, получаемого SDFI от участия в нефтяных операциях, направляется в государственный бюджет для финансирования приоритетных направлений экономики.

На круглом столе «Международный опыт работы независимых директоров и практика работы совета директоров компаний с государственным участием» (г. Москва, 2008) бывший генеральный директор и председатель Совета директоров компании Statoil Харальд Норвик, который возглавлял компанию в момент ее приватизации, так прокомментировал опыт Норвегии в данном вопросе: «в 1972 г. голосованием в Парламенте была учреждена Statoil. Было признано важным создать государственную компанию именно в нефтяной отрасли для того, чтобы развивать конкурентоспособный бизнес. В 1980-1990 гг. в Норвегии было приватизировано множество компаний, где доля компаний составляла от 30% до 70%».

Именно тогда были созданы 10 принципов корпоративного управления в Норвегии, определяющие как должны вести себя компании-эмитенты. Эти правила применяются, в том числе, и к компаниям, которые принадлежат государству на 100%. Таким образом, создается основа для выстраивания отношений с госкомпаниями.

Petronas (Малазийская национальная нефтяная компания) – также одна из самых успешных ННК и конкурентных игроков на международной арене. Государственная нефтяная корпорация Petroliam Nasional Berhad, или Petronas основана в 1974 г. В ее ведении находятся все ресурсы нефти и газа в Малайзии. В настоящее время Petronas является интегрированной международной нефтяной компанией, осуществляющей свою деятельность в 31 стране мира. В группу компаний Petronas входят более 100 дочерних организаций и около 40 совместных предприятий, в которых холдинг имеет как минимум 50%-ную долю участия. Корпорацию возглавляет Президент и CEO Тан Сри Дато Сри Мохд Хассан Марикан (Tan Sri Dato Sri Mohd Hassan Marican). Petronas контролирует 1,07 млрд. тонн доказанных запасов нефти в стране и за рубежом.

В Великобритании две национальные нефтяные компании (Britoil и BP) были приватизированы в 80-90-х годах. Преимуществами такого подхода были потенциальное улучшение эффективности работы (посредством подотчетности инвесторам) и сокращение государственных расходов, а также немедленный доход, полученный от их реализации.

Таким образом, прямое участие государства через вложения государственных финансовых ресурсов в национальную нефтяную компанию до сих пор имеет место во многих странах (кроме вышеуказанных, например, в Алжире, Индонезии и др.). ННК в этих странах, как правило, получают значительные преимущества за счет льготного доступа к капиталу (либо непосредственно из бюджета, либо за счет получения гарантий правительства).

Однако прямой и неограниченный доступ к капиталу, как правило, оказывает негативный эффект на стремление компании стать эффективной. В определенный момент это может привести к противоречиям с основным акционером и к желанию последнего изменить систему взаимоотношений с национальными компаниями нефтяной отрасли. Так, компания Pertamina (Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara) – индонезийская государственная нефтегазовая компания, является инструментом государственного контроля в нефтегазовой отрасли. Компания имела исключительные права на занятие нефтегазодобывающей деятельностью в Индонезии и в настоящее время является монополистом на рынке нефти и газа страны.

Конфликт в отношениях Государство/ННК состоит в том, что государство, в первую очередь, ориентировано на реализацию своих интересов, публичные же компании - на достижение своих собственных целей. Принципиально важным моментом является заложенное в ННК противоречие – сочетание государственных и коммерческих функций, что накладывает существенный отпечаток на ее поведение на рынке и определяет ее положение в системе компаний нефтегазового сектора.

В некоторых случаях государство идет на коренное изменение системы взаимоотношений с компаниями государственного сектора, переводя их в разряд чисто рыночных предприятий. Так, в 1995 г. в Китае был предложен план реформирования 100 государственных предприятий. В рамках этого проекта CNPC была предложена помощь в реорганизации и выходе на публичное размещение акций. В результате данной работы в мае 1999 г. Министерством Нефтяной промышленности был принят план реорганизации и выход на IPO. В июне 1999 г. было учреждено совместное предприятие PetroChina, которому были переданы внутренние профильные активы CNPC. CNPC разместила 10% PetroChina на биржах в Китае, США и Европе, оставив во владении 90%.

Обратимся к опыту соседних стран, например, Российской Федерации. Нефтяная промышленность России представлена вертикально-интегрированными компаниями, созданными в 90-х г. 20 века в ходе

структурной перестройки отрасли. В настоящее время в нефтяной промышленности функционируют четыре разновидности вертикально-интегрированных компаний:

- базирующихся на корпоративной собственности (ОАО «Лукойл», «Сургутнефте-газ»);
- находящиеся под контролем государства (ОАО «Газпром», НК «Роснефть»);
- находящиеся под контролем финансово-промышленных групп (НК «Сиданко» и ТНК-ВР);
- находящиеся под контролем субъектов федерации («Татнефть» и «Башнефть»)

Как видно из проведенного анализа, мировой опыт подтверждает, что реформирование нефтегазового комплекса способствует образованию холдинговых компаний. Под холдингом понимается производственно-финансовое объединение, в котором «центр» владеет контрольным пакетом акций входящих в его состав акционерных обществ, сохраняющих при этом свою самостоятельность. Так, в России различают промышленные, финансово-промышленные и финансовые холдинги. Существующие нефтяные компании, являющиеся холдингами, можно разделить на три группы:

- государственные (где доля государственной собственности в уставном капитале составляет 100%, например АК «Транснефть»);
- частично государственные (где доля государства составляет 38-51%, НК «Роснефть» и др.);
- новые холдинги, созданные без участия государства.

Усиление роли государства в управлении нефтяной промышленностью предполагается осуществить путем создания Единой национальной нефтяной компании (ННК). Дальнейшее совершенствование управления нефтяным комплексом, по мнению специалистов, будет идти по пути сокращения количества вертикально-интегрированных нефтяных компаний и доведения их числа до 6-8, но более мощных и конкурентоспособных на внешнем рынке. Помимо этого в России обозначилась четкая тенденция в развитии вертикально-интегрированных компаний на диверсификацию своей деятельности в направлении энергетики и газового бизнеса.

В целом можно отметить, что в течение последних нескольких лет в ННК отмечаются следующие тенденции развития модели взаимоотношения ННК с государством:

- Правительство все больше настаивает на том, чтобы национальные нефтяные компании работали по принципам коммерческого предприятия на конкурентной основе. При этом никаких привилегий такая компания не получает (Petrobras);
- ННК становятся игроками на международном рынке (Statoil, Petrobras, Petronas);
- многие ННК меньшего масштаба и менее успешные с точки зрения эффективности реформируются по секторам и/или приватизируются, а также активно взаимодействуют с публичными компаниями по получению передового опыта (Petroecuador);
- функция политического влияния передается от ННК в Министерства нефтяных ресурсов и финансов (Pertamina, PetroChina, Sinopec, Inpex).

Аналогичные процессы наблюдаются и в Казахстане. Так, Указом Президента РК от 20.02.2002 г. № 811 было создано АО Национальная компания «КазМунайГаз» (далее – НК КМГ) путем слияния ЗАО «ННК «Казахойл» и ЗАО «НК «Транспорт Нефти и Газа»

До 2010 г. особенностью предмета деятельности компании являлось то, что НК КМГ являлась и коммерческой организацией, и одновременно с этим Полномочным органом Правительства РК, представляющим интересы государства во многих международных и внутренних нефтегазовых проектах. При этом на АО были возложены некоторые функции рабочего органа Министерства энергетики и минеральных ресурсов РК (в т.ч. по вопросам планирования, проектирования, строительства объектов нефтегазотранспортной инфраструктуры), и ряд других функций, относящихся к компетенции других органов государственного управления.

С другой стороны, среди других его основных функций следует выделить такие как корпоративное управление и мониторинг по вопросам: разведки, разработки, добычи, переработки, реализации, транспортировки углеводородов, проектированию, строительству, эксплуатации нефтегазопроводов и нефтегазопромысловой инфраструктуры, маркетинга углеводородного сырья, продуктов его переработки на внутреннем и внешнем рынках. Данные функции характеризовали НК КМГ как вертикально интегрированный холдинг, осуществляющий коммерческую деятельность, направленную на увеличение собственной доходности.

Такое раздвоение стратегических целей, безусловно, оказывало серьезное влияние, как на ее организационную структуру, так и на эффективность управления - громоздкость и многоуровневость управленческих звеньев затрудняли оперативность принятия и реализации управленческих решений.

С целью дальнейшего совершенствования государственного управления в нефтегазовом секторе, Указом Президента РК №936 от 12.03.2010 г. было создано Министерство нефти и газа Республики Казахстан. Сегодня Министерство нефти и газа РК является центральным исполнительным органом Республики Казахстан, осуществляющим формирование государственной политики, координацию процесса управления в областях топливно-энергетического комплекса, нефтехимической и нефтегазовой промышленности.

Основными задачами Министерства в сфере его деятельности являются разработка и реализация государственной политики в областях углеводородных ресурсов, топливно-энергетического комплекса, нефтехимической и нефтегазовой промышленности; осуществление межотраслевой координации в этих областях; обеспечение развития топливно-энергетического комплекса; обеспечение энергетической безопасности и независимости; обеспечение воспроизводства углеводородной базы и рационального использования ресурсов.

Источники:

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР. ОЭСР, 1999, с. 24.
2. Корпоративное управление: казахстанский контекст. Учебное пособие. Под общей редакцией Филина С.А. Алматы, 2009 - 372 с.
3. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебное пособие. М.: МГИУ, 2008, с.60
4. Веб-сайт Федеральной службы по финансовым рынкам Российской Федерации.
5. Бухвалов В. Российский журнал менеджмента. Том 3, №3, 2005, с. 81
6. Указ Президента Республики Казахстан от 6 апреля 2007 г. № 310 «О дальнейших мерах по реализации Стратегии развития Казахстана до 2030 года». Казахстанская правда. 12 апреля 2007 г. N 54 (25299)
7. Сведения и материалы с веб-сайта: www.corgov.kz
8. Корпоративное управление: фокус внимания средств массовой информации (экономическая журналистика). Учеб. пособие. Под. ред. Н.Н. Добрецовой. – Б.: 2009 - 104 с.
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 8 сентября 2011 го-да № 1027 «Об утверждении Программы вывода пакетов акций дочерних и зависимых организаций акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» на рынок ценных бумаг». «Казахстанская правда» 08.10.2011 г., № 58-60 (26119-26121)

ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЯ РК (НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММ МВА)

Бизнес-образование появилось на рынке нашей республики в конце 80-х и, после приобретения независимости, с приходом рыночной экономики, приобрело все более масштабное значение, демонстрируя высокие темпы роста в течение 15 лет. Первые программы МВА (Master of Business Administration - Мастер делового администрирования) - программа послевузовского образования, по которой осуществляется подготовка управленцев общего профиля для разных сфер бизнеса) в Казахстане были открыты в 1996 году в Almaty Management University, тогда Международной Академии Бизнеса и в KIMEP University – на тот момент Казахстанский институт менеджмента, экономики и прогнозирования. После к ним присоединились UIB, КБТУ, университет «Туран» и Казахский экономический университет им. Т. Рыскулова – сейчас Новый Экономический Университет им.Т.Рыскулова. Долгое время эти университеты оставались основными игроками на рынке, особо не испытывая конкуренцию со стороны иностранных университетов.

Однако наш рынок бизнес-образования с платежеспособными клиентами с каждым годом привлекает все большее внимание иностранных конкурентов.

За последние четыре года количество университетов, предлагающих свои программы МВА казахстанцам на территории Республики Казахстан, увеличилось втрое (рис.1). Здесь важно отметить, что, если открыть первые программы МВА могли себе позволить только передовые высшие учебные заведения республики, то в последние годы даже тренинговые компании также решили вступить в конкурентную борьбу.

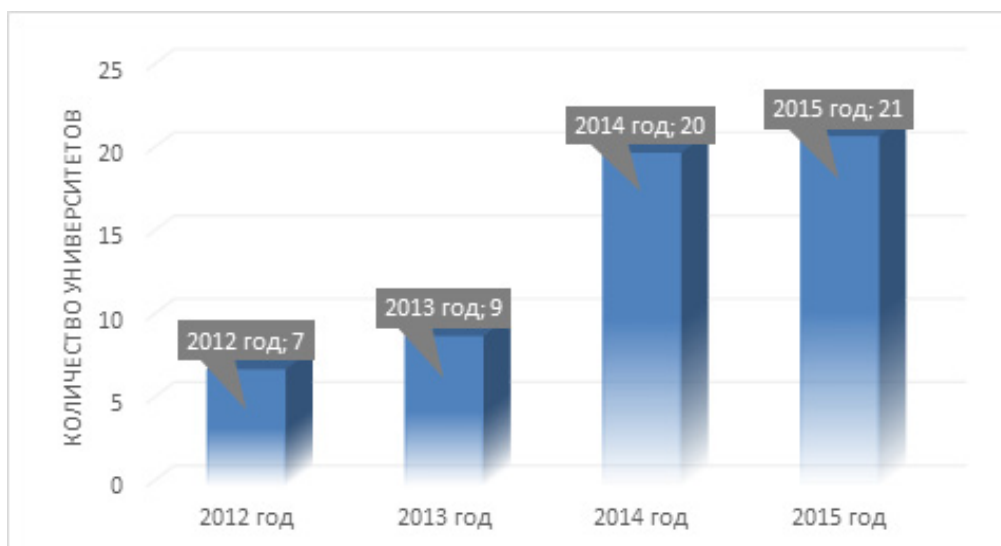


Рисунок 1. Количество учебных заведений, предлагающих программы МВА на территории РК

Кроме того, как указывалось выше, наш рынок очень заинтересовал иностранные университеты. Это можно заметить по количеству участников международных выставок образования, где участвуют лишь несколько казахстанских университетов. Также, с приходом новых технологий, следует отметить все более нарастающее влияние дистанционного образования, когда университеты предлагают не покидать свою страну проживания, при этом, после окончания программы, получить диплом желаемого университета.

Таким образом, в настоящий момент на рынке бизнес-образования следующая ситуация: игроков достаточно много, на рынке представлены разнообразные программы МВА, значительно повысились требования потребителей, усилилась конкуренция со стороны иностранных университетов и, вследствие кризиса, снизилась покупательная способность как корпоративных клиентов, так и физических лиц.

Такая ситуация заставляет учебные заведения Казахстана прилагать все больше усилий в поиске мер, способствующих привлечению потенциальных студентов программ МВА. Маркетинг становится все более актуальным. Но в разрозненном виде, «маркетинг нападками» уже не интересен. Очень важно построить систему маркетинга, тактику и стратегию.

С каждым днем растет роль информации. Информация становится одним из наиболее значимых элементов, которые используются для эффективного управления учебным заведением. Увеличиваются темпы

роста информатизации общества, каждому из нас становится доступным все больший объем информации. Её передача от объекта к объекту происходит при помощи специфической формы общения — коммуникаций.

Коммуникации, как процесс передачи необходимой информации об услугах учебного заведения до потребителей, целевой аудитории, являются важнейшей составной частью маркетинговой деятельности учебного заведения, которая активно влияет на формирование и эффективность продвижения маркетинговых решений. И здесь важно понимать значение хорошо построенной маркетинговой тактики и стратегии учебного заведения, важность построения системы интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (англ. Integrated Marketing Communications) – это концепция четырех коммуникаций маркетинга, исходя из единых целей. Рассматриваются основные маркетинговые коммуникации:

1. Реклама
2. Связи с общественностью – PR
3. Прямой маркетинг
4. Стимулирование сбыта.

Каждая из перечисленных коммуникаций дополняет другую и возникает синергетический эффект, который приводит к эффективности намного большей, чем при использовании одного вида коммуникаций [1].

Традиционный подход к процессу маркетинговых коммуникаций заключается в том, что определяются маркетинговые элементы, которые помогут достичь поставленных поведенческих целей, и выбираются конкретные маркетинговые методы донесения до потребителя необходимой информации и стимулов (реклама, связи с общественностью, маркетинг на массовых мероприятиях, стимулирование сбыта и т.д.). Выбор элементов и средств зависит от ряда факторов — целей коммуникации, характера целевой аудитории, возможностей учебного заведения, внешних условий и др.

Однако, при любом наборе элементов коммуникаций необходим интегрированный подход, единый комплекс, направленный на целевую группу потребителей. Интегрированность маркетинговых коммуникаций представляет собой комплексное использование всех его элементов — рекламы в средствах массовой информации, стимулирования сбыта, личных продаж и других, которое дает больший эффект от совместного использования, чем использование отдельно каждого из них.

Таким образом, мы получаем синергетический эффект, который является следствием четко сформулированной и последовательно осуществляемой стратегии интеграции маркетинговых коммуникаций учебного заведения. Он заключается в четком позиционировании учебного заведения в головах потенциальных клиентов, и они понимают, почему именно им нужно выбрать программы MBA данного университета и только его. Потребители перестают сравнивать его с конкурентами, потому что такой университет становится чем-то большим, чем просто еще один поставщик программ бизнес-образования.

Важной особенностью маркетинговых коммуникаций университета, представляющего программы MBA, является то, что они должны быть направлены как на внешних потребителей (предпринимателей, менеджеров высшего и среднего звена, работодателей, крупные международные и казахстанские компании), так и на внутренних потребителей (сотрудников университета, преподавателей).

Для каждой группы необходимо разрабатывать целевые программы маркетинговых коммуникаций. Такая двойная направленность обусловлена тем, что, как показывают исследования на рынке бизнес-образования, внутренние потребители оказывают значительное влияние на внешних (через знакомых, СМИ, при личном общении), формируя у них определенное отношение к университету еще задолго до личного знакомства с учебным заведением.

С учетом того, что «сарафанное радио» всегда остается одним из самых надежных источников информации, нельзя недооценивать вторую группу потребителей. При правильно построенной, лояльной системе маркетинговых коммуникаций, направленных на внутренних потребителей, которые с восторженными глазами на каждом углу будут рассказывать про ваш университет, описывая все преимущества обучения именно на вашей программе MBA, гораздо быстрее утвердятся в глазах потребителей не только как лучший университет, предлагающий лучшие программы MBA, но и как социальная компания, которая заботится о своих сотрудниках.

Не стоит забывать и о системе маркетинговых коммуникаций, направленных на внешних потребителей. Для позиционирования программ MBA, как университета, представляющего самые лучшие программы бизнес-образования, в мировой практике используют международные аккредитации. Они говорят о том, что качество программ MBA соответствует международным стандартам.

Самыми весомыми из них считаются три, которые образуют так называемую «тройную корону», которую университет носит с гордостью. На данный момент, только 67 университетов во всем мире носят такую корону [2]. Эти аккредитациями являются:

- AACSB - The Association to Advance Collegiate Schools of Business (штаб-квартира в Сингапуре)
- AMBA - The Association of MBAs (штаб-квартира в Великобритании)
- EQUIS - European Quality Improvement System (штаб-квартира в Брюсселе)

Наличие даже одной из них – весомый показатель качества программ. В Республике Казахстан на данный

момент только один казахстанский университет имеет аккредитацию AMBA – Almaty Management University.

В связи с этим, учебным заведениям, для повышения эффективности деятельности по предоставлению информации потенциальным потребителям, необходимо использовать интегрированный подход, включающий два вида маркетинговых коммуникаций: внутренний и внешний.

В таблице 1 предложена структура коммуникационного инструментария, включающая весь комплекс маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование сбыта, формирование общественного мнения, персональные продажи), который через каналы и средства информации передается различным группам потребителей образовательных услуг как внешним, так и внутренним (см. табл. 1).

Таблица 1. Структура коммуникационного инструментария продвижения программ MBA [3]

Комплекс маркетинговых коммуникаций учебного заведения	Виды коммуникаций	Каналы передачи информации	Средства маркетинговых коммуникаций
Реклама Формирование общественного мнения (PR) Стимулирование сбыта Персональные продажи	Внешние	Личные	презентации, пресс-конференции, мастер-классы, выставки, внешние конференции, круглые столы, конкурсы, ярмарки, публичные выступления, общественно-полезные мероприятия и др.
		Неличные	Телевидение, газеты, журналы, Интернет, сайт вуза, радио, сайты компаний, листовки, буклеты, наружная реклама (малогабаритные и крупные плакаты, рекламные щиты и др.), справочники, каталоги и др.
	Внутренние	Личные	Конференции для сотрудников учебного заведения, корпоративные праздники, круглые столы, встречи с выпускниками, встречи с работодателями, дни открытых дверей, собрания и др.
		Неличные	Внутренние газеты, журналы, телевидение, терминалы, радио, локальная сеть, интранет, сайт вуза, бегущая строка, стенды, печатная продукция (приказы, распоряжения,) вывески, надписи, знаки, привлекающие внимание, и др.

Из таблицы 1 видно, что каналы передачи информации делятся на личные и неличные, в соответствии с которыми выбираются средства маркетинговых коммуникаций. Каждое средство маркетинговых коммуникаций имеет свою специфику, которую необходимо учитывать при формировании интегрированной системы маркетинговых коммуникаций университета. Все виды маркетинговых коммуникаций учебного заведения должны использоваться в комплексе.

Интегрированные маркетинговые коммуникации в таком случае представляют собой единую, синхронизированную и многоканальную систему, которая ориентируется на установление персонализированных отношений университета с различными целевыми аудиториями (внешними и внутренними потребителями), для каждой из которых выбираются свои виды, каналы и средства коммуникаций, позволяющие наиболее эффективно продвигать образовательные услуги, и в частности бизнес-программы.

Источники:

1. Свободная энциклопедия Wikipedia //ru.wikipedia.org/wiki/Маркетинговые_комму-никации
2. Свободная энциклопедия Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Triple_accreditation
3. Глебова Н.М., Барановский А.И., Лейнвебер О.Ю. Интегрированный маркетинго-вый подход в формировании системы коммуникаций вуза // Проблемы современ-ной экономики, №4 (40), 2011.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В условиях формирования новой институциональной среды в сфере здравоохранения республики значительно актуализируются задачи повышения эффективности администрирования в сфере деятельности отдельных медицинских служб. Наличие стратегии развития дает возможность иметь четкое представление о модели учреждения будущего, о текущем его состоянии и о том, что необходимо сделать, чтобы перейти из одной модели в другую наиболее безболезненно.

Стратегическое развитие - это процесс принятия (планирование) и осуществления стратегических решений (оперативное управление), центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [1, с.15]. Необходимо добавить, что отбирая направления, в рамках которых будет функционировать предприятие (организация) находят широкое применение, как стратегии, так и ориентиры. Последние – это цель, к которой стремится предприятие, а стратегия, в свою очередь, представляет средство для достижения цели. Важно заметить, что под ориентирами также принято понимать решения более высокого уровня, или же ориентирами могут служить стратегии, которые были разработаны и приняты для вышестоящих уровней, учитывая тот факт, что определенные ориентиры могут быть в тоже время и средством достижения других более глобальных целей, т.е. стратегией. Таким образом, рассматривая теоретические аспекты термина стратегия приходит понимание того, что стратегия - понятие относительное, это говорит о том, что являясь стратегией для одного уровня, она может представлять цель для другого уровня (исполнителя).

Важно заметить, что само по себе понятие «стратегия» заимствовано из военной лексики, что означает планирование и реализацию на практике политики государства, используя все доступные средства. Известный американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями и автор книг по проблемам стратегического планирования и управления И.Ансофф видит в стратегии средство для достижения целей, установления методов поиска общих направлений роста и укрепления позиций фирмы с использованием различной информации об альтернативах поведения. Долгое время в деловом управлении под стратегией понималось управление ресурсами. Это связано с идеями о том, что при увеличении объема выпуска продукции в два раза затраты на единицу продукции падают на 20%. На этой основе была выведена так называемая кривая опыта и создан ряд моделей для крупносерийного производства (например, матрица Бостонской консалтинговой группы), предполагающих, что завоевание большей доли рынка связано с рационализацией производства на основе крупносерийного выпуска продукции и достижением за счет этого снижения затрат на единицу продукции, что ведет к повышению ее конкурентоспособности [2, с.18].

Что касается философии стратегии, то она, по мнению автора, может быть заключена в рамки некоторых концептуальных положений, в которых есть возможность выделить определенные отличительные или присущие только данным положениям черты (таблица 1).

Таблица 1 - Концептуальные положения и отличительные черты стратегии

Концептуальные положения	Отличительные черты
Средство достижения перспективных целей – прогноз поведения внешней среды, анализ возможностей предприятия	Стратегия используется для разработки перспективных планов
Ориентация на долгосрочную перспективу Цель стратегии отражают общие задачи предприятия	Из-за неполной информации об альтернативах нельзя предвидеть все возможности, которые появляются при составлении плана конкретных мероприятий
Адаптация к изменениям внешней среды	Появление альтернатив может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического замысла и вызвать необходимость корректировки

Альтернативные пути развития предприятия на основе использования прогнозов, опыта и интуиции специалистов	Ориентиры (показатели, характеристики цели) и стратегии находятся во взаимосвязи. Изменяются ориентиры - изменится и стратегия
Мобилизация ресурсов предприятия и направление их на достижение поставленной цели	Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события
П р и м е ч а н и е – составлено автором на основе источника [2, с.22]	

Таковы общие черты понятия стратегия развития. Теоретический пласт по этому вопросу огромен, десятилетиями ученые и практики разрабатывали основные положения, принципы, классификации в рамках исследуемого вопроса. И это все касалось бизнеса, но мир меняется и его изменения многогранны. В этой связи, сегодня приходит понимание того, что стратегия развития необходима организациям и предприятиям независимо от сферы деятельности, важно понимать другое: если организация (предприятие, компания) намерена добиться успеха и продемонстрировать стабильный рост, то потребность в разработке стратегии развития крайне высока.

Так, полагает автор, для эффективного стратегического развития важно четко осознавать, что является целью, а что – средством достижения цели. Для достижения цели (к примеру) - обеспечения уровня добычи нефти и прироста запасов нужно использовать средство достижения - новые технологии, которые, в свою очередь, представляются целями для тех, кто внедряет указанные технологии. И здесь важно учитывать динамику изменений условий по принципу: чем сильнее изменения, тем важнее их прогнозирование, а, следовательно, и предусмотрение мер, их учитывающих. В этой связи представляется наиболее важным говорить и что-либо делать в отношении стратегического развития в тех случаях, когда горизонты такого прогнозирования становятся более обширными, а характеристика ситуаций, глубже и детальнее. При этом вопрос о том, насколько парадигма стратегического развития способна обеспечить организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, успех и устойчивое развитие, становится все более актуальным. Так, изучение богатого зарубежного и не очень богатого отечественного опыта свободного организационного развития показывает, что:

- на данный момент организации, выстраивающие свою деятельность в рамках определенных стратегий, и организации, которые так не поступают, имеют одинаковые шансы выжить;
- сама по себе парадигма стратегического развития не является палочкой-выручалочкой и не может обеспечить успех компании. При этом стоит добавить, что определенную целесообразность в управление организацией она все-таки вносит;
- те организации, которые не разрабатывают для себя стратегию развития – развиваются эволюционно, и наоборот, организации, функционирование которых происходит под эгидой стратегии развития – соответственно развиваются революционно;
- ожидать успеха можно в тех организациях, где стратегии развития фокусируются на активном использовании внутреннего потенциала, для того, чтобы изменить внешнее окружение, а не наоборот – просто приспособиваясь к нему;
- важно помнить, что какие бы организация не разрабатывала эффективные стратегии, не внедряла новые технологии, успешных организационных изменений добиться будет возможным только в случае наличия у организации функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями.

Что касается зарубежного опыта стратегического развития учреждений здравоохранения, то в частности, в Германии это происходит следующим образом:

1. В каждом регионе (земле) составляются и принимаются стратегии развития больничной сети, как краткосрочные, так и долгосрочные. Основная идея, которой подчинены все эти стратегии развития – это потребность населения (оценка) в медицинских услугах и определение их объема. Наряду с этим, органы управления здравоохранением санкционируют значительные инвестиции, вплоть до строительства новых учреждений, а также приобретения высокотехнологичного медицинского оборудования.

2. Сектор больничной помощи характеризуется установлением жестких правил договорных отношений, в рамках Германского социального кодекса. Важно заметить, что в Германии существуют специальные программы обеспечения качества, под эгидой которых больницы заключают договоры на оказание медицинской помощи по ОМС.

3. Немецкое здравоохранение отличается также и тем, что на данный момент функционирует значительное число программ оказания медицинской помощи лицам, доходы которых не позволяют им участвовать в схемах обязательного медицинского страхования.

4. При обязательном страховании все члены семьи застрахованного являются совместно застрахованными без внесения дополнительных взносов в случае, если доход каждого не превышает определенного минимума (327 евро в старых и 322 евро в новых землях). В этом случае данная система (ОМС) представляется

альтернативным вариантом получения медицинской помощи для людей, чей доход рассматривается как невысокий, а также для семей с единственным источником доходов и пожилых людей.

5. Важное отличие: в немецкой системе здравоохранения все практикующие врачи должны страховать свою профессиональную ответственность. В соответствии с этим, в случае возникновения врачебных ошибок, пострадавшая сторона может рассчитывать на получение компенсации. Причем средства для этого будут выплачиваться страховой компанией врача [3, с.45-60].

Рассматривая приведенные примеры стратегического развития учреждений здравоохранения в Германии, автору представляется возможным применение некоторых из них в казахстанской практике. Так, например, внедрение специальных программ обеспечения качества, в рамках которых больницы будут заключать договоры на оказание медицинской помощи по ОМС. Тем более, введение ОМС не за горами, как заявил на расширенном заседании коллегии Министерства здравоохранения Премьер-министр Серик Ахметов, в Казахстане будет введено обязательное медицинское страхование. И это фундаментально изменит действующую систему здравоохранения [4].

Также автор считает возможным внедрение в казахстанскую практику организации страхования профессиональной ответственности практикующими врачами. Не секрет, что в последнее время в СМИ очень часто появляется информация о совершении врачебных ошибок, о преступлениях в медицине, и в этой связи, введение института страхования профессиональной ответственности соответствует вызовам времени.

Таким образом, на сегодняшний день вопрос о необходимости стратегического развития и управления в учреждениях здравоохранения уже не возникает, теперь актуальными стали проблемы эффективности. При этом важно понимать, что не все зарубежное можно применить в нашей стране, так как имеется своя региональная, психофизиологическая, а также ментальная специфика.

Источники:

1. Филин С.А. Практический менеджмент или управление для управляющих. (Проповеди городского шамана об управлении) – Алматы, 2011. – С.15
2. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.18
3. Антропов В. Здравоохранение в Германии: исцеление для всех / В. Антропов // Современная Европа. - 2006. - №3. - С. 125-135; Шейман И.М. Система стратегической закупки медицинской помощи: международный опыт и его значение для российского здравоохранения / И.М. Шейман // Здравоохранение. - 2006. - №4. - С. 45-60.
4. Не за страх, а за совесть / <http://pravo.zakon.kz>

ПРОДУКТ КАК ОДИН ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ МАРКЕТИНГ МИКСА

В этой статье я кратко опишу понятие Маркетинговый комплекс, а также более подробно дам определение первому и, по моему мнению, ключевому его составляющему - Продукту. Затем на основе теоритической базы опишу одну из последних инноваций компании Хенкель – Persil Duo Caps.

Итак, что подразумевает под собой маркетинговый комплекс? Это совокупность четырех важных составляющих любого бизнеса: продукта, цены, места его распространения и его продвижение. Все четыре фактора успеха в английском языке начинаются на букву «Р» (Product, Price, Place, Promotion), поэтому маркетинговый комплекс также известен под названием «Маркетинг микс» или «4 Р» маркетинга. В 1960 году идея 4Р была впервые предложена Джеромом Маккарти, а также большую заслугу в популяризацию этой системы внес Филипп Котлер. Рассмотрим все четыре составляющие маркетингового комплекса по порядку.

Продукт (Product) – это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления, все, что может удовлетворить потребность или нужду и принести выгоду. Помимо физических объектов сюда также относятся услуги, идеи, выгоды продукта, качество, бренд, упаковка, продукты конкурентов, свойства, места, организации.

Цена (Price) – количество денег или других ценностей, в обмен на которые продавец готов передать единицу товара, а клиент получает преимущества обладания и использования этого товара. Здесь также речь идет о стратегии ценообразования и ценовой политики компании.

Место (Place) – все действия предприятия, направленные на то, чтобы сделать продукт или услугу доступными для целевой группы клиентов. Канал продаж и все, что с ним связано.

Продвижение (Promotion) – действия, информирующие целевую категорию клиентов о продукции или услуге, о ее достоинствах; склоняющие к покупке. Реклама, стимулирование продаж [1].

В этой статье будет уделено большее внимание основному, на наш взгляд, элементу рыночного предложения - Продукту. Планирование маркетинг комплекса начинается с создания такого предложения, которое в конечном итоге удовлетворит все потребности клиента и создаст для него определенную ценность. На сегодняшний день практически все товары встречают своих потребителей, и практически все отвечают ожиданиям, поэтому все сильнее и теснее растет конкуренция. В связи с этим маркетинговые команды многих крупных компаний сегодня еще детальней работают над созданием товаров, которые бы не просто удовлетворяли потребителей, но и вызвали определенные впечатления, эмоции. При разработке товара важно определить основные выгоды, которые покупатель получит после приобретения товара. Одним из важнейших составляющих продукта является качество. Качество сильно связано со степенью удовлетворенности потребителей и соответственно его ценностью. У качества есть две составляющие – уровень и постоянство. Разрабатывая товар, необходимо выбрать тот уровень качества, который будет определять позицию товара на целевом рынке. При этом качество товара должно быть тождественным способности товара выполнять свои функции. Для того, чтобы быть конкурентоспособным, необходимо постоянно добавлять товару новые характеристики, либо выделять те из них, которые необходимы товару. Для этого маркетологи проводят исследования, опросы потребителей и на основе выведенных заключений производят необходимые изменения. Еще одна возможность сделать товар привлекательным и отличным от других – это стиль и дизайн. Стиль описывает внешний вид товара, он играет большую роль в привлечении внимания потребителей. Дизайн – это нечто большее, чем внешний вид продукта, он определяет саму суть товара. При разработке стратегии продукта необходимо также уделить внимание товарному ассортименту. Товарный ассортимент – это товары, плотно связанные между собой по функциональным особенностям, продажей одним и тем же группам людей, реализацией в одних и тех же торговых каналах и имеют один диапазон цен [2].

Рассмотрим Persil Duo Caps компании Хенкель как «Продукт» Маркетингового микса. Persil Duo Caps произведен под брендом Persil. Это самое первое моющее средство, созданное в 1907 году Фритцем Хенкелем, названное по его составным частям Per – перборат, sil-силикат. Фритц Хенкель, соединив эти два химических вещества и поместив их в воду, обнаружил, что они при взаимодействии друг с другом и водой способны удалять пятна. В Казахстане бренд Persil появился в 2004 году и активно рекламируется с 2007 года. Бренд хорошо узнаваем. Что касается качества продукта – мы используем подход «Топ паритет». Для потребителя имя Persil – это всегда лучшее качество на рынке. Предлагая лучшее качество на рынке, компания не заявляет, что нет больше других порошков с хорошим качеством, но пытается передать, что для нее недопустимо быть хуже любого другого порошка. Потребители отлично знают, что Persil справляется даже с самыми сложными пятнами, а тех, кто еще не успел попробовать этот порошок, может привлечь слоган на упаковке «Лучше порошка против сложных пятен нет». Как компания добилась, чтобы этот слоган был возможен на упаковке? Независимыми лабораториями был проведен ряд исследований с продуктом, которые доказали возможность его использования.

Для того, чтобы бренд был и оставался успешным, его всегда необходимо поддерживать инновациями. На рисунке ниже представлена краткая история развития бренда Persil.



Рисунок 1. История развития бренда Persil

В 1987 году на рынке появляется первое гелевое средство для стирки. Далее Persil приходит в виде таблеток. Таблетки, в составе которых порошок, стали первым шагом на пути к развитию «удобного» сегмента порошков, предлагающего удобные формы дозирования и использования средств для стирки. В Европе продажи таблеток за 2010 год выросли на 102% (см. рисунок 2).

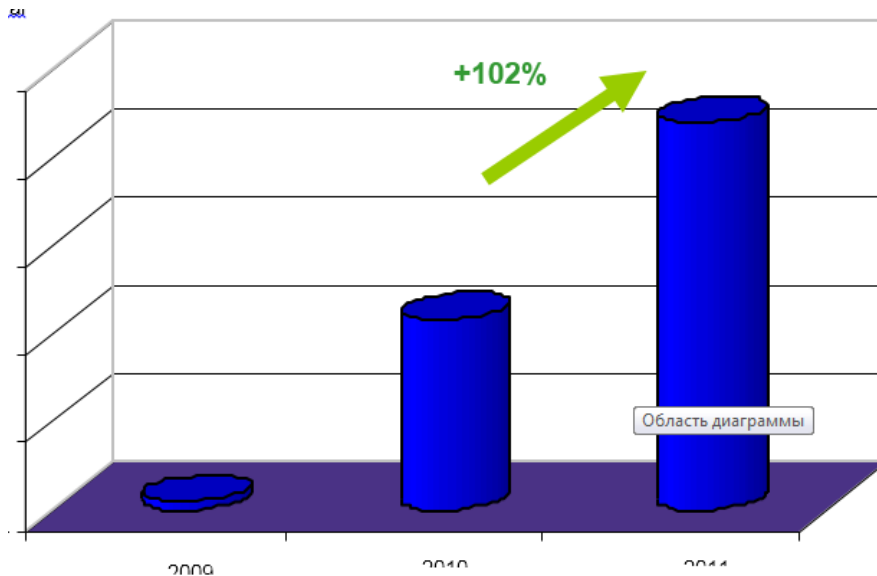


Рисунок 2. Развитие продаж таблеток на рынке Европы

Однако жизнь не стоит на месте, с новыми потребителями приходят новые требования к средствам для стирки. За три года продажи жидких средств для стирки в Казахстане выросли в три раза. Это связано также с тем, что сегодня люди любят носить яркую одежду разных цветов, возросла необходимость заботиться о цвете, с чем бесспорно справляются жидкие средства для стирки.



Рисунок 3. Развитие жидких средств для стирки

Итак, с одной стороны, люди предпочитают использовать гель, с другой стороны, попробовав таблетки, они выбирают удобство. И поэтому пришло время сделать следующий шаг. Это Persil Duo Caps - жидкое средство для стирки в капсулах. Двойная сила и отличный результат.



Рисунок 4. Дизайн упаковки Persil Duo Caps

Persil Duo капсулы – концентрированное средство для стирки, насыщенное высокоэффективными компонентами. Это премиальный продукт с премиум дизайном.

Каким образом пришли к такой инновации? Для этого были проведены качественные и количественные маркетинговые исследования. Качественные исследования проводились методом «визит на дом». Представители исследовательской группы посещают домохозяйства, проводят опрос, анализируют, какие средства для стирки использует потребитель, обращая внимание на то, сколько в доме проживает людей, кто они, какого возраста, также прогнозируя, с какого рода пятнами они могут сталкиваться, и так далее. Количественным методом состоял в сборе данных способом опроса достаточно большого количества людей по определенным вопросам. Количество людей должно составлять репрезентативную группу для населения Казахстана.

Почему компания создала ДУО капсулы? Persil не один на рынке, кто анализировал тенденцию и спрос, и не только у него появилась идея разработать капсулы. Необходимо было создать уникальное торговое предложение, в итоге Persil первый вышел на рынок с предложением Двухкамерных капсул лучшего качества.



Рисунок 5. Уникальное торговое предложение Persil Duo Caps

Система двух автономных камер позволила успешно разделить активные компоненты средства для стирки, которые в обычных условиях хранения нейтрализуют друг друга. Разделенные по капсулам компоненты не взаимодействуют во время хранения, а активируются непосредственно в воде, направляя всю свою силу в глубину волокон. Преимущества этого стирального средства в том, что всего 33 мл (1 капсула) средства необходимо для одной стирки. Его легко нести, удобно хранить, легко пользоваться. Нужно просто положить капсулу в барабан стиральной машины вместе с бельем. Каждая капсула моментально начинает растворяться и со 100% силой стремится вглубь волокон ткани. Благодаря 100% растворимости нет остатков на белье и в стиральной машине.

В ассортименте Persil duo caps 4 SKU – два на 16 стирок для привлечения новых потребителей и два на 32 стирки для лояльных потребителей.

Более подробное описание метода 4P на примере продукта Persil Duo Caps приводится в нашей диссертации на тему «Стратегия вывода новых продуктов на рынок FMCG, на примере Persil Duo Caps компании Henkel».

Источники:

1. Тулембаева А.Н. Маркетинг. – М.: Международная академия бизнеса, 2014. – 18 с.
2. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г. Основы маркетинга. 5-е изд. Ев-ропейское. – М.: Вильямс, 2012. – 752 с.

РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

В статье освещается современное состояние развития малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) в Казахстане. Рассмотрены основные проблемы, препятствующие развитию МСБ, даются некоторые рекомендации по их решению.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, субъекты МСБ, бизнес-климат.

Стимулирование экономического роста является одной из важнейших задач экономической политики любой страны, поскольку экономический рост способствует повышению благосостояния населения. Малый и средний бизнес является одним из факторов экономического роста. Роль малого и среднего бизнеса незаменима при решении наиболее острых экономических и социальных задач. Не требуя значительных затрат со стороны государства, малый и средний бизнес способствует формированию «здоровой» конкурентной среды, установлению рыночного равновесия, созданию новых рабочих мест, формированию среднего класса, удовлетворению различных потребностей населения, что в конечном итоге приводит к обеспечению устойчивого экономического роста.

Вопросы развития малого и среднего бизнеса всегда являлись приоритетными для высшего руководства нашей страны. Меры поддержки частного предпринимательства, предпринятые государством, беспрецедентны по своему масштабу среди всех стран СНГ. Глава нашего государства в своем послании народу Казахстана «Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее» относит развитие малого и среднего бизнеса к одним из приоритетных направлений экономической политики государства. «Развитие малого и среднего бизнеса – вот главный инструмент индустриальной и социальной модернизации Казахстана в XXI веке. Чем больше доля малого и среднего бизнеса в нашей экономике – тем более устойчивым будет развитие Казахстана», - заявил Нурсултан Назарбаев.

Судя по показателям казахстанского малого и среднего бизнеса, можно сделать выводы о том, что благосостояние казахстанцев еще далеко от стандартов развитых стран, поскольку доля вклада малого и среднего предпринимательства в валовой продукт Казахстана не поднимается выше 20%, а количество занятых – не выше 30%. Как было показано в публикации ОЭСР «Малый бизнес, создание рабочих мест и экономический рост» [1], в развитых странах малое и среднее предпринимательство делает основной вклад в рост занятости и производительности. В США, например, малый бизнес создает более половины несельскохозяйственного внутреннего продукта, составляя 97,3% всех экспортеров США и 48% занятости.

Тем не менее, радует тот факт, что согласно данным Министерства Национальной Экономики РК, Комитета по статистике, в Казахстане за последние 9 лет количество зарегистрированных предприятий МСБ увеличилось более чем в два раза и по итогам 2014 года составило 1 542 тыс. ед. Таким образом, МСБ становится все более популярным видом деятельности среди экономически активного населения. Это свидетельствует о правильном выборе планомерной политики государства, а также о благоприятном бизнес-климате в нашей стране.

Благоприятные изменения в условиях ведения бизнеса в Казахстане отмечаются и международными экспертами, позиции Казахстана в международных рейтингах год от года улучшаются. Так, по результатам рейтинга Всемирного Банка «Doing Business», Казахстан в 2014 году занял 50 место среди 189 стран, улучшив свои позиции на 3 пункта по сравнению с 2013 годом. Данное исследование проводится на ежегодной основе в 189 странах и определяет рейтинг стран по 10 направлениям благоприятности бизнес-климата.

Во многом улучшение позиции Казахстана произошло за счет сокращения времени регистрации компании в Центрах обслуживания населения, а также благодаря введению ускоренной процедуры регистрации собственности. Проведение комплексных институциональных мер способствовало улучшению следующих индикаторов рейтинга «Doing Business»: «Получение разрешений на строительство» (145 место, улучшение на 4 позиции), «Регистрация собственности» (18 место, улучшение на 9 позиций), «Разрешение неплатежеспособности» (54 место, улучшение на 1 позицию). Вместе с тем, без изменений остаются такие индикаторы, как «Налогообложение» (18 место) и «Ведение международной торговли» (186 место). Ухудшения произошли в таких индикаторах, как «Регистрация предприятий» (30 место, ухудшение на 3 позиции), «Подключение к системе электроснабжения» (87 место, ухудшение на 2 позиции), «Кредитование» (86 место, ухудшение на 4 позиций), «Защита инвесторов» (22 место, ухудшение на 1 позицию) и «Обеспечение исполнения контрактов» (27 место, ухудшение на 1 позицию). На практике все, что сейчас предприниматель может сделать быстро и легко, это открыть бизнес, далее предпринимателю приходится платить различные штрафные санкции, налоги, в связи с этим МСБ выгоднее находиться в теневом секторе.

Тем не менее, малый и средний бизнес в Казахстане продолжает испытывать серьезные трудности, для преодоления которых необходима последовательная работа, прежде всего, по дальнейшему совершенствованию законодательства, финансовой поддержке, повышению эффективности региональных программ развития, по устранению административных барьеров и преодолению коррупции, по повышению инновационного потенциала, а также по развитию предпринимательского образования.



Рисунок 1 – Сравнительные показатели рейтинга РК за 2008-2014 гг.
Примечание: составлено автором по источнику [2]

В соответствии с рисунком 1, в целом по рейтингу наблюдается положительная динамика: Казахстан улучшил позиции с 72-го места в 2008 году до 50-го места в 2014 году. Самую высокую позицию в данном рейтинге Казахстан занял в 2012 году, заняв 47-е место. Позитивный тренд в рейтинге произошел вследствие реализуемых комплексных мер поддержки и развития предпринимательства через такие программы, как «Производительность-2020», «Занятость-2020», «Дорожная карта бизнеса-2020», Программа развития моногородов, «Агробизнес-2020».

Так, в рамках реализации программы «Дорожная карта бизнеса-2020» в 2013 году достигнуты следующие результаты:

- просубсидировано 2 861 проектов на сумму 642 млрд. тенге;
- прогарантировано 204 проекта на сумму 21 млрд. тенге;
- производственная инфраструктура подводится для 454 предприятий на общую сумму инвестиций 95,8 млрд. тенге;
- предоставлены гранты для 137 начинающих предпринимателей на сумму 408 млн. тенге.

Одной из наиболее сложных проблем, препятствующих развитию малого предпринимательства, является отсутствие у большей части субъектов достаточных финансовых ресурсов для обеспечения собственных инвестиционных и оборотных потребностей. Банки вынуждены переносить стоимость риска на кредиты путем увеличения процентной ставки по займам, в силу низкой залогоспособности малого предпринимательства. Так, например, к концу 2014 года объем кредитов малым предприятиям сократился на 9%.

Также к проблемам роста можно отнести то, что развитие МСБ происходит у нас сейчас в основном в посреднической сфере и отраслях, не требующих значительных капитальных вложений. В соответствии с рисунком 2, субъекты МСБ осуществляют свою деятельность в основном в таких отраслях, как торговля, общественное питание, строительство гражданских объектов, мелкий ремонт техники и машин, сельское хозяйство. Между тем такой мощный рынок, как сфера научно-технических новшеств и информации, не осваивается.

В Казахстане значительную долю ВВП страны составляют крупные предприятия, которые имеют возможность применять в деятельности новые технологии, не требующие дополнительную рабочую силу. Например, предприятия горнодобывающей отрасли капиталоемки и слабо влияют на уровень занятости населения страны. Прибыль в этих отраслях концентрируется в руках ограниченного числа лиц, что ведет к усилению социального расслоения в обществе. Можно отметить, что в той или иной степени имеют место некоторые симптомы «голландской болезни» и признаки ресурсного проклятия.

Экономическое развитие Казахстана можно однозначно охарактеризовать как зависящее от сырьевого (преимущественно нефтегазового) экспортного сектора. Следовательно, сильна подверженность экономики

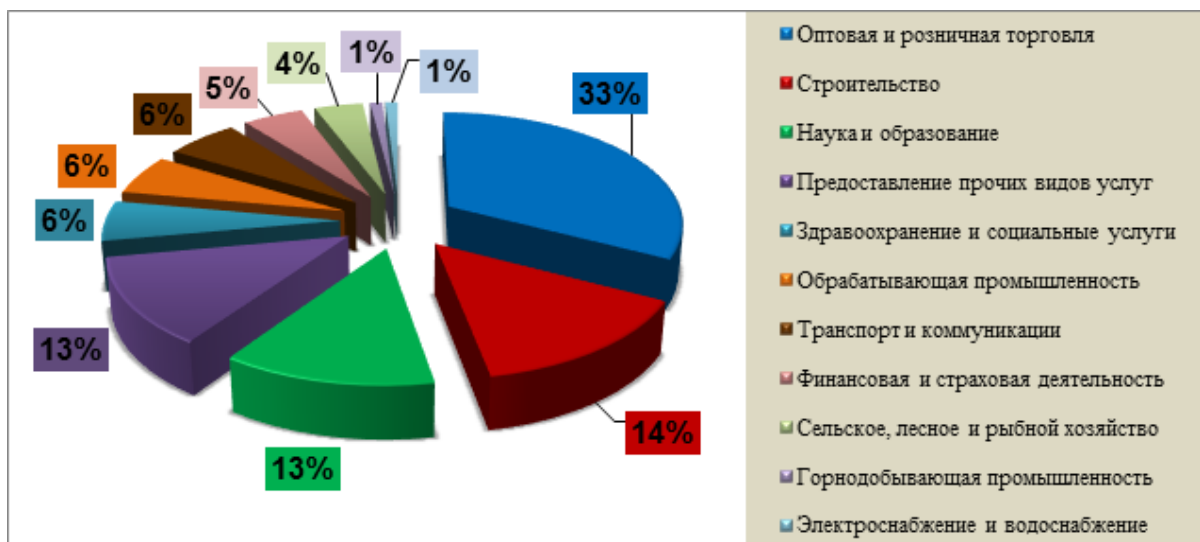


Рисунок 2 – Отраслевая структура зарегистрированных юридических лиц малого и среднего бизнеса

колебаниям цен на энергоресурсы, а значит, и «голландской болезни». Характер влияния ресурсного изобилия на макроэкономические показатели Казахстана довольно противоречив. С одной стороны, именно благодаря наличию и активному освоению природных ресурсов республике удавалось демонстрировать довольно высокую экономическую динамику в 2000-е годы. С другой стороны, не всегда макроэкономический рост ведет к повышению жизненного уровня населения. Наметившиеся положительные сдвиги в экономике и социальной жизни населения Казахстана еще не столь значительны и продолжительны, чтобы можно было говорить о формировании устойчивых положительных тенденций.

Экономический рост в Казахстане носит очаговый характер, для его экономики характерна чрезмерная территориальная диспропорциональность. Большая часть валового регионального продукта формируется в двух областях (Атырауской и Мангистауской) и двух городах столичного типа (Алматы и Астане), в то время как в них проживало 19,5% населения республики. Эти регионы обладают наибольшей инвестиционной привлекательностью и экспортным потенциалом в стране. На другом полюсе – беднейшие области Южного Казахстана (Алматинская, Жамбылская и Южно-Казахстанская), в которых проживает 73% всего казахстанского населения и производится лишь 12,2% ВРП.

Согласно данным Всемирного банка, прямой вклад природных ресурсов в производство ВВП Казахстана в 2014 г. составил 27,6% (для сравнения: в большинстве развитых стран, за исключением Австралии, Канады и Норвегии, данный показатель не превышает 1,5%), причем на нефть приходилось 22,4%, на газ – 2,7, на уголь – 5,5, на рудное сырье – 2,5%. Минеральные ресурсы и продукция их первичной переработки составляют более 90% общего объема экспорта, из них 78% приходится на нефть и газ. При этом Казахстан использует природную ренту не вполне самостоятельно.

Условия для преодоления «ресурсного проклятия» и «голландской болезни» в республике могут быть созданы только в результате постоянной и целенаправленной работы по реструктуризации ее экономики. Причем в кратко- и среднесрочной перспективе даже небольшие шаги по реализации структурной политики, в частности, использование средств стабилизационного фонда для предоставления субсидий несырьевым секторам в целях повышения их конкурентоспособности, способны дать больший положительный эффект, чем декларируемые огромные инвестиции в высокотехнологичные отрасли. Важно реализовать комплекс мер, направленных на преодоление социальных и региональных диспропорций [4].

В Казахстане инновационной деятельности уделяется большое внимание, но это пока не стимулирует повышение конкурентоспособности страны на мировом рынке. В целом для устранения неблагоприятных факторов и решения основных проблем инновационного развития в экономической науке, ниже предлагается следующие мероприятия.

увеличение объемов финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), в том числе через механизм привлечения частных инвестиций;

создание эффективной национальной научно-инновационной системы, которая упорядочит все взаимоотношения между субъектами научно-инновационной деятельности в том числе организационную деятельность государственных структур на правительственном и местном уровне;

предоставление льготных условий по налогам предприятиям, направляющие собственные средства на научную и научно-техническую деятельность;

ускорение процесса трансфера технологий;

повышение качества подготовки научно-инновационных кадров и создание благоприятных условий для их деятельности и развития.

Современные условия развития малого и среднего предпринимательства выявляют необходимость обновления контингента предпринимателей, которые должны быть более подготовлены к работе в рыночной среде. Для обеспечения потребностей отечественной экономики необходимо проводить постоянную подготовку специалистов для сектора малого и среднего предпринимательства, что предполагает создание системы устойчивых учебно-консультационных структур. Работа учебно-консультационных центров должна основываться на особой организации процесса подготовки и переподготовки кадров, включающей традиционные и специальные методики обучения, способствующие подготовке квалифицированных кадров для малого и среднего предпринимательства.

Необходимо помнить, что успех развития малого и среднего бизнеса во многом определяется условиями, которые создает государство. За два десятилетия независимости Казахстана были сделаны важные шаги в создании привлекательного бизнес-климата, о чем свидетельствуют международная оценка и значительный рост сектора малого и среднего бизнеса. Для того, чтобы сектор МСБ стал реальным «локомотивом» экономики, государству следует и дальше оказывать комплексную поддержку, учитывающую, в первую очередь, пожелания самих его участников.

Источники:

1. Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Казахстан-ский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее» // Официальный сайт Президента Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.akorda.kz/ru/page/poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-a-nazarbaeva-narodu-kazakhstanu-29-yanvarya-2010-goda_1340624693
2. Доклад «Doing Business 2014: Понимание регулирования деятельности малых и средних предприятий» // Официальный сайт Всемирного банка [Электронный ресурс]. – Режим до-ступа: <http://russian.doingbusiness.org>
3. Статистические данные // Официальный сайт Комитета по статистике РК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stat.gov.kz/>
4. Алиев Т. М. Казахстан: «ресурсное проклятие» или «голландская болезнь»? // Вопросы экономики. – 2013. – № 6. С 17–35

ИНТЕРНЕТ СТРАХОВАНИЕ КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАНАЛ ПРОДАЖ

Ежесекундно в глобальной сети Интернет проходят регистрацию десятки тысяч пользователей. По средствам различных интернет банкингов, онлайн кошельков и банковских карт совершаются онлайн покупки, заказываются билеты, оплачиваются кредиты и происходит много других различных операций. Все это можно сделать, не отходя от устройства, имеющего доступ в интернет и сэкономить массу времени. Продажи через интернет охватывают все больше сфер нашей жизни. По прогнозам экспертов, емкость рынка e-коммерции в Казахстане в 2015 году может достичь 3,6 млрд долларов, тогда как в 2013 году емкость составляла 450–600 млн долларов [1]. Независимо от растущей тенденции, многие сферы экономики Казахстана еще находятся в офлайн. Не является исключением и страховой рынок Казахстана. Конечно, договор страхования можно купить через интернет, но стандартной электронной онлайн покупкой это назвать нельзя.

По данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального Банка Республики Казахстан, по состоянию на 01.02.2015 г. действует 35 страховых организаций, каждая из них стремится предоставить клиенту максимально комфортные условия. Многие страховые компании имеют интернет-магазины по продаже услуг страхования, но все это сводится только к заполнению и отправке заявки на страхование консультанту. Консультант, получивший заявку на страхование, обрабатывает ее, связывается с клиентом, разъясняет условия страхования, рассчитывает сумму страховой премии к оплате, если клиент согласен, консультант запрашивает необходимые данные для выпуска договора страхования. Договор страхования выпускается, ставится подпись и печать Страховщика, договор либо отправляется через курьера клиенту, для того, чтоб клиент поставил подпись, а если клиент юридическое лицо, то и печать, либо клиент должен забрать договор из офиса страховщика. Один экземпляр договора страхования хранится у Страховщика, второй остается у клиента.

Страховщики вынуждены использовать только этот метод интернет-продаж, поскольку: «Согласно статьи 825 Гражданского кодекса Республики Казахстан, договор страхования заключается в письменной форме путем: составления сторонами договора страхования и присоединения страхователя к правилам страхования, разработанным страховщиком в одностороннем порядке и выдачи страховщиком страхователю страхового полиса, так же, согласно пункта 3 данной статьи, несоблюдение письменной формы договора страхования влечет его недействительность» [2]. По этой причине, договор страхования должен иметь «живую подпись» (и печать) как Страховщика, так и Страхователя, в связи с чем личного контакта и лишних временных затрат избежать не возможно.

В первую очередь, онлайн покупка договора страхования - это возможность оформить договор прямо на специализированном интернет-ресурсе, там же его оплатить и распечатать, либо договор страхования должен отправляться клиенту по электронной почте, что и является основой онлайн услуги.

По данным исследования Online Insurance Trend Report, которое провела компания Mount Опух, в развитых странах, таких как Великобритания, каждая 10-я сделка по страхованию оформляется через интернет [3]. Аналогичные данные у аналитиков Ernst & Young в ежегодном отчете Global Insurance Outlook за 2014 год, в Японии порядка 10% клиентов заключают договоры страхования по средствам интернет [4]. В Казахстане статистика иная: Ханин Олег, Председатель правления страховой компании «Коммекс-Өмір» оценивает рынок заказа услуг через интернет как 3% от объема валовых страховых премий, а глава страховой компании «Kompetenz» Талгат Усенов еще скромнее – примерно в 1% от объема валовых премий [5].

Для развития услуг по полному оформлению договоров страхования через интернет необходимо внести изменения в действующее законодательство нашей страны. Значимым моментом в развитии интернет-страхования в США стало принятие в 2000 году закона об электронно-цифровой подписи (ЭЦП) и развитие инфраструктуры для обслуживания ЭЦП. Электронная цифровая подпись - это реквизит электронного документа, предназначенный для защиты его от подделки. ЭЦП позволяет идентифицировать владельца подписи, а также установить отсутствие искажения информации в электронном документе. Электронная цифровая подпись – это наиболее удобный современный инструмент для обмена значимой документацией. После принятия закона об ЭЦП страховые компании США смогли отправлять полисы клиентам непосредственно по электронной почте, а не доставлять их в бумажном конверте или курьером. На данный момент большинство американских страховых компаний, представленных в интернете, оказывают весь спектр услуг, необходимых для покупки и обслуживания страхового полиса. Клиент может выбрать страховой продукт исходя из описания услуги или онлайн-консультаций. Далее он должен заполнить веб-формы, необходимые для расчета страховых премий и составления договора страхования. После расчета страховой премии клиент выбирает форму оплаты (как правило, с помощью пластиковой карты) подписывает с помощью ЭЦП и получает действующий, имеющий юридическую силу договор страхования. Клиенты компании могут заходить на персонифицированные страницы с целью проверки состояния действия страхового договора, для внесения очередной страховой премии или подачи заявления о страховом случае.

Для более активного развития услуги по полному интернет-страхованию в Казахстане целесообразным будет задействовать веб-портал электронного правительства, в основе которого лежит ЭЦП. Конечно, портал электронного правительства Республики Казахстан— это, в первую очередь, информационно-справочный и интерактивный веб-портал, предоставляющий государственные услуги и сервисы в электронном виде и обеспечивающий единую точку доступа для получения самой необходимой информации о государственных услугах. Но включение в перечень услуг портала возможности оформления договоров страхования способствовало бы развитию этой услуги. По состоянию на 31 марта 2014 года пользователям портала предлагается 235 интерактивных и транзакционных услуг. В это число входит:

- 135 электронных услуг;
- 53 интерактивных сервисов;
- 20 оплат государственных сборов;
- 17 видов госпошлин;
- 4 вида налоговых платежей;
- 1 оплата штрафов за нарушение ПДД;
- 3 вида коммунальных услуг;
- 1 оплата мобильной связи;
- 1 оплата услуг АО «Казахтелеком».

Количество оказанных услуг на портале электронного правительства по состоянию на 31 марта 2014 года [6].

2010	2011	2012	2013	2014
1,6 млн.	8,3 млн.	10,7 млн.	27,3 млн.	8,2 млн

Возможность заключения договоров страхования через интернет открывает ряд преимуществ для страхователей и страховщиков:

- во-первых, был бы упрощен доступ к услугам страхования для тех жителей страны, которые проживают в отдаленных регионах;
- во-вторых, экономия времени, поездка в офис страховщика и на консультацию с менеджером может занять несколько часов, а онлайн оформление на сайте - порядка десяти минут;
- в-третьих, снижение операционных расходов страховщика, за счет сокращения штата сотрудников, ответственных за оформление и доставку договоров страхования, содержания офисов, транспортных расходов на доставку и так далее.

За счет снижения операционных расходов, страховщики могли бы стимулировать развитие интернет-канала путём предоставления скидок при оформлении договора страхования через интернет. Такую политику проводят как европейские, так и российские страховые компании. Допустим, страховая компания Zurich предоставляет 10% скидку от стоимости полиса при оформлении через интернет полиса автострахования и до 15% - при страховании квартиры/дома через Интернет [7]. Lloyds TSB при оформлении страхового полиса через Интернет предоставляет скидки на страхование автотранспорта, страхование квартир/домов, страхование путешественников, страхование домашних животных в размере 10%, 15%, 5% и 10% соответственно [8]. На российском рынке можно привести программу компании «Росно», которая предоставляет скидки в 5% по всем основным продуктам для физических лиц (Автострахование, ДМС, Страхование квартир, Страхование выезжающих за рубеж) в случае оформления страхового полиса через Интернет [9].

Если на законодательном уровне будут сняты ограничения и полное интернет-страхование заработает, этот канал продаж будет основным в розничном сегменте.

Источники:

1. Официальный сайт Эксперт Казахстан <http://expertonline.kz>
2. Гражданский Кодекс Республики Казахстан (Особенная часть)
3. Online Insurance Trend Report. Официальный сайт компании Mount Onyx www.mountonyx.com
4. Ежегодный отчет «Global Insurance Outlook – 2014». Официальный сайт компании Ernst & Young <http://www.ey.com/>
5. Собиратели автографов. Официальный сайт Коммеск-Омip <http://kommesk.kz/>
6. Википедия свободная энциклопедия <https://ru.wikipedia.org/>
7. Официальный сайт Zurich Insurance Company www.zurichinsurance.co.uk/
8. Официальный сайт Lloyds TSB www.lloydstsb.co.uk/insurance
9. Официальный сайт ОАО «Росно» www.rosno.ru

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧАСТНОЙ МЕДИЦИНЫ ИНСТРУМЕНТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

В статье на примере частной медицинской компании ТОО «Фрезениус Медикал Кейр Казахстан» рассмотрены инструменты системы государственно-частного партнерства (ГЧП). В качестве критериев повышения конкурентоспособности медицинских услуг при использовании инновационных технологий, возможных при механизмах ГЧП, выбраны: доступность медицинских услуг, их безопасность и непрерывность. Кроме того, критериями конкурентной системы здравоохранения признаны: развитие частной медицины и инновационных технологий. Модель ГЧП внедряется для повышения конкурентоспособности системы здравоохранения как одна из наиболее эффективных моделей при дефиците государственного бюджета или неэффективности других систем финансирования социальных сфер. В рамках статьи доказано, что формирующаяся в Республике Казахстан модель инновационной организации медицинских услуг в рамках ГЧП становится важным фактором модернизации отечественной медицины. Именно поэтому внедрение современных технологий за счет частных организаций является одним из главенствующих направлений в стратегическом развитии медицины, в укреплении её конкурентоспособности на рынке медицинских услуг.

Ключевые слова: конкурентоспособность, частная медицина, качество медицинских услуг, гемодиализ, центр гемодиализа, государственно-частное партнерство.

Для того, чтобы достичь поставленной Президентом Республики Казахстан задачи войти в число 50 конкурентоспособных стран мира, необходимы целенаправленные усилия во всех сферах деятельности, в том числе и построение конкурентоспособной системы здравоохранения [1].

Повышение качества медицинской помощи и развитие высокотехнологичной системы здравоохранения должно стать одним из направлений политики государства на современном этапе развития нашей страны. Качество и безопасность оказываемой медицинской помощи должны находиться под постоянным контролем в медицинских организациях [2].

Система здравоохранения в вопросах обеспечения безопасной медицинской помощи должна основываться на таких принципах как:

- должное качество и своевременность оказания медицинской помощи;
- высокий уровень профессионализма медицинских работников, преимущество в оказании медицинской помощи между лечебными организациями и специалистами посредством соблюдения всех требований к медицинской документации;
- реализация стандартизированного подхода к диагностике, лечению и реабилитации пациента;
- использование медицинских технологий и методов лечения с доказанной эффективностью;
- обеспечение доступности служб системы здравоохранения для пациентов, вне зависимости от социальных, культурных, экономических и других преград [3].

В настоящее время необходимость постоянного улучшения признана важным средством достижения и сохранения медицинской организацией конкурентоспособности. Постоянное улучшение должно быть заложено в его структуру и должно стать целью каждого подразделения в отдельности и организации в целом.

Конкурентоспособностью медицинской организации является ее совокупная сравнительная характеристика, отражающая некоторую количественную степень преимуществ данной организации относительно других медицинских организаций, оказывающих аналогичные или схожие медицинские услуги.

Значение повышения конкурентоспособности отечественной медицины состоит в том, что реализация функций управления конкурентоспособностью в каждой отдельной медицинской организации напрямую влияет на формирование более эффективной системы здравоохранения в целом.

Частные позитивные последствия повышения конкурентоспособности медицинских организаций наглядно представлены на рисунке 1.

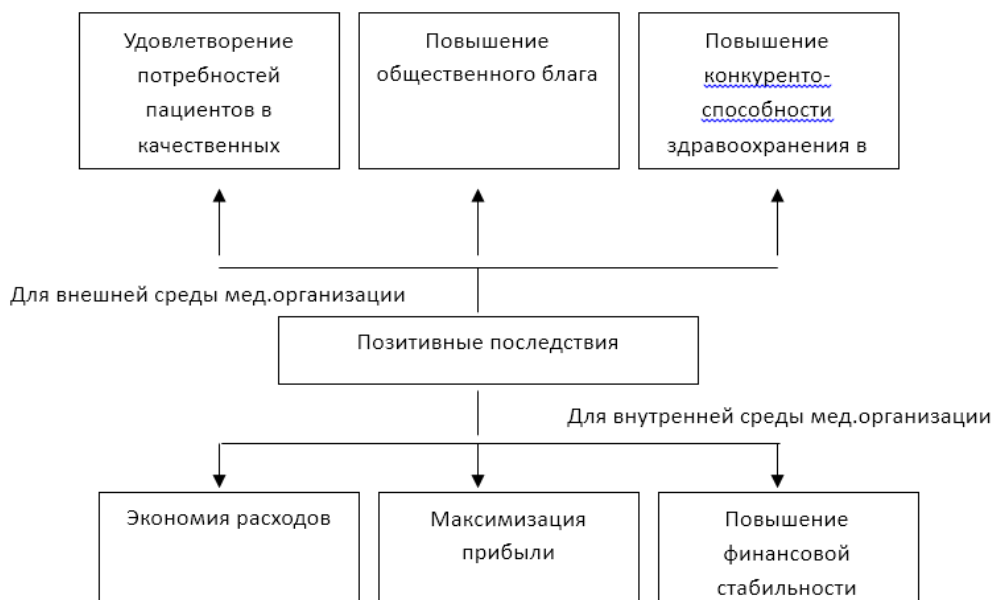


Рисунок 1 - Частные положительные последствия повышения конкурентоспособности медицинской организации

Организация и финансирование всей системы здравоохранения оказывает непосредственное влияние на поведение медицинского персонала и пациентов – потребителей медицинских услуг, и, в конечном счете, отражается на качестве оказания этих услуг. Состояние здоровья населения находится в прямой зависимости от того, насколько качественна и действенна оказываемая пациентам помощь, насколько безопасна, оптимально ли соотношение затрат и достигаемого эффекта.

Конкурентоспособность предоставляемых медицинских услуг определяется, в первую очередь, их качеством и безопасностью [1].

Качественные медицинские услуги отвечают следующим критериям:

- безопасность,
- доступность,
- обоснованность,
- непрерывность,
- эффективность,
- своевременность.

Кроме качества обслуживания пациентов и доступности дорогостоящих видов лечения, к факторам конкурентоспособности медицинских услуг относят современность системы информирования, применение инновационных технологий, высокий уровень квалификации медицинского персонала.

Критериями конкурентности системы здравоохранения в государстве, кроме вышеперечисленных факторов, являются критерии развития частной медицины, а также наличие возможности выбора для пациента медицинских услуг на конкурентном рынке.

Повышение конкурентоспособности медицинских организаций в настоящее время является одним из основных направлений роста экономики государства, поскольку решение задач обеспечения конкурентоспособности отечественных медицинских организаций является основным критерием эффективности системы здравоохранения, результативности государственной системы управления ею.

С 1 января 2010 года в Республике Казахстан поэтапно внедряется Единая национальная система здравоохранения, предусматривающая обеспечение пациентам свободного выбора врача и медицинской организации, формирование конкурентной среды оказания медицинских услуг, работу медицинских организаций, направленную на достижение конечных результатов и оплату медицинских услуг по фактическим затратам.

Посланием Президента РК народу Казахстана «Социально-экономическая модернизация - главный вектор развития Казахстана» отмечены следующие направления повышения конкурентоспособности системы здравоохранения в Казахстане:

- модернизация имеющейся материально-технической базы больничного сектора на район-ном, муниципальном и республиканском уровне;
- обеспечение технического снабжения больниц современным медицинским оборудованием в зависимости от профиля и стратегического значения для страны;

- разработка адекватной законодательной и нормативной основы, обеспечивающей создание и внедрение коммунитарных медицинских и социальных услуг и услуг по оказанию помощи на дому, с устранением различного рода препятствий в доступе к ним [4].

Таким образом, система здравоохранения представляет собой организм, функционирующий в условиях постоянного изменения, что требует внедрения большого количества бюджетных средств и инновационных технологий.

Но содержать за счет бюджетных средств всю систему охраны здоровья не под силу даже самому богатому государству. Внедрение инновационных практик лечения, техно-логическое оснащение клиник, улучшение качества оказания медицинской помощи, формирование новой институциональной структуры сферы здравоохранения обуславливают необходимость привлечения частных инвестиций.

В настоящее время все большее значение приобретает частная медицина. Медицинская деятельность по своему содержанию относится к числу наиболее сложных. Особенности предпринимательской деятельности в данной сфере связаны со следующими обстоятельствами:

1) Объектами медицинских услуг выступают такие ценные нематериальные блага, как здоровье и жизнь человека, поэтому некачественное оказание услуг может привести к тяжелым последствиям для пациента.

2) Медицинская сфера является предметом особого внимания государства и в значительной мере регулируется различными инстанциями.

3) Очень большую роль в медицине играют профессиональные стандарты, врачебный опыт, квалификация и специализация лица, непосредственно оказывающего медицинскую услугу.

4) По своему правовому содержанию медицинские услуги относятся к общественно-значимым услугам.

5) Частная медицинская услуга представляет собой осуществление мероприятий или их комплекса, направленных на профилактику заболеваний, их диагностику и лечение, имеющих самостоятельное значение и определенную стоимость.

5) Отношения между производителем и получателем медицинской услуги, как правило, имеют договорную природу, но различаются источником финансирования, то есть в том случае, если услуга оказывается для гражданина бесплатно, имеют место отношения по договору в пользу третьего лица, при которых плательщиками являются государственные структуры или различные общественные фонды, а потребитель выступает в качестве выгодоприобретателя. При этом на потребителя услуги распространяется законодательство о защите прав потребителей.

Международный опыт показывает, что государственно-частное партнерство в области здравоохранения приносит неоспоримые выгоды обществу, бизнесу и государству.

ГЧП является эффективным инструментом решения ряда важных социально-экономических задач, в том числе способствующим повышению качества обслуживания пациентов и доступности дорогостоящих видов лечения, а также модернизации системы информирования, повышению уровня квалификации медицинского персонала.

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 июня 2011 года № 731 принята Программа по развитию государственно-частного партнерства в Республике Казахстан на 2011-2015 годы.

Целью данной Программы является создание законодательной и институциональной основы для реализации инвестиционных проектов с использованием механизмов ГЧП в Республике Казахстан [5].

ГЧП представляет собой форму сотрудничества между государством и субъектами частного предпринимательства, которая направлена на финансирование, создание, реконструкцию и (или) эксплуатацию объектов социальной инфраструктуры и жизнеобеспечения.

Развитие ГЧП является одним из индикаторов реализации государственной программы развития здравоохранения РК «Саламатты «Қазақстан» на 2011-2015 годы. Об этом в своем Послании «Стратегия: Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» говорит Президент страны Нурсултан Абишевич Назарбаев: «...Создать условия для роста частной медицины. Во всем развитом мире значительная часть медицинских услуг оказывается частным сектором. Мы должны создать условия для скорого перехода к частным больницам и поликлиникам» [6].

В настоящее время Министерством здравоохранения, другими государственными и общественными организациями проводятся мероприятия по внедрению и развитию ГЧП в сфере здравоохранения.

В 2014 году в Алматы прошел Первый Форум частных медицинских организаций «Частное здравоохранение Республики Казахстан – достижения, современные проблемы, пути их решения и перспективы развития». В рамках Форума были обсуждены вопросы ГЧП в здравоохранении, перспективы развития частного здравоохранения в РК, роль и место медицинских ассоциаций в развитии системы здравоохранения, программы поддержки и развития предпринимательства, возможности привлечения инвестиций и другие юридические и экономические вопросы для ведения частного бизнеса в здравоохранении Казахстана.

Организаторами Форума выступили ОЮЛ «Казахстанская Ассоциация медицинских компаний «За качество медицинских услуг» и Национальная Медицинская Ассоциация.

Казахстанским Центром государственно-частного партнерства проводятся иные мероприятия по повышению конкурентоспособности частной медицины. В марте 2015 года в Центре ГЧП состоялась встреча

с представителями частных клинических организаций. В ходе обсуждения были определены наиболее привлекательные механизмы и меры государственной поддержки при реализации проектов ГЧП в сфере здравоохранения [7].

В рамках данной статьи в качестве механизмов интегрированных концепций развития системы ГЧП рассматриваются мероприятия по развитию частных диализных служб.

Почечная недостаточность распространяется как хроническая пандемия. Диализ является основным видом лечения почечной недостаточности во всем мире. Анализ динамики развития почечной недостаточности за период 2005–2008 год показал, что основной тенденцией является удвоение глобального количества больных к 2020 году [8].

В развитых странах достигнуты большие успехи в лечении пациентов с диагнозом «терминальная почечная недостаточность» благодаря внедрению новых технологий, современных методов диагностики и лечения заболеваний почек, ведения пациентов на гемодиализе и после проведения операции по пересадке почки. Количество пациентов на диализе в мире за последние 20 лет увеличилось более, чем в 5 раз [9]. В настоящее время в Казахстане лечение пациентов с хронической почечной недостаточностью проводится в 40 отделениях и центрах гемодиализа, финансирование осуществляется за счет средств республиканского бюджета.

Конкурентоспособность медицинских услуг по лечению почечной недостаточности может быть значительно повышена за счет инновационных технологий.

За последние 10 лет число диализных центров в Казахстане увеличилось с 24 до 40. Осуществлено внедрение современных аппаратов «искусственная почка», произошел повсеместный переход на новый метод заместительной почечной терапии – бикарбонатный диализ, что намного облегчило переносимость процедуры гемодиализа. Появление частной диализной службы способствовало улучшению социальной благополучия: доставка на процедуру и после нее по месту жительства, диетпитание на диализе, и, наконец, лечение аппаратом «искусственная почка» (АИП) стало доступнее для всех нуждающихся пациентов.

По состоянию на 31 декабря 2014 года в г. Астане функционирует четыре диализных центра с общим парком аппаратов АИП - 70 шт. Согласно Кодексу Республики Казахстан от 18.09.2009 г. 193-IV «О здоровье народа и системе здравоохранения» граждане РК имеют право на свободный выбор медицинской организации, качественную и своевременную медицинскую помощь. Учитывая достаточное количество центров, с достаточным количеством однотипных аппаратов АИП, пациенты города имеют возможность выбора медицинской организации, соответственно одним из показателей качества оказания медицинской помощи является количество обслуживаемых центром пациентов. В настоящее время в частных центрах города обслуживается 65% пациентов города, при этом в ТОО «Фрезениус Медикал Кейр Казахстан» более 45% больных от общего количества пациентов города, при наличии лишь 28,5% имеющихся в городе аппаратов.

Фрезениус Медикал Кейр более 20 лет является поставщиком различных видов диализного оборудования и расходных материалов на казахстанском рынке. В 2009 году зарегистрирована компания Фрезениус Медикал Кейр Казахстан, которая является 100% дочерним предприятием компании Fresenius Medical Care Deutschland GmbH.

В течение этого периода компания Фрезениус Медикал Кейр поставила оборудование в диализные центры РК - 218 машин («искусственная почка»), 33 системы водоочистки и расходные материалы на более, чем миллион диализных процедур.

Доля Фрезениус Медикал Кейр в Казахстане в сфере гемодиализа составляет от 20% до 45% в зависимости от вида продукции.

Модель организации частных амбулаторных центров, предлагаемая компанией Fresenius Medical Care, направлена на высокую эффективность интеграции инновационных технологий заместительной почечной терапии.

Компания Fresenius Medical Care предлагает инвестиции в систему здравоохранения Республики Казахстан:

1. Создание 20 спутниковых клиник в городах с населением от 50 тысяч человек. Клиники будут рассчитаны на оказание помощи от 40 пациентов каждая. Компания Fresenius готова инвестировать 30 млн. евро в строительство и оснащение этих клиник. Создание этих клиник позволит оказать помощь дополнительно еще не менее чем 750 пациентам.

2. Оснащение в отделениях интенсивной терапии блоков эфферентной терапии для оказания помощи пациентам с острой почечной и полиорганной недостаточностью.

3. Развитие и внедрение метода перитонеального диализа. Методика позволяет оказывать помощь пациенту «на дому» в регионах, где не целесообразно создание амбулаторных центров и таким образом позволит оказать помощь еще не менее 800 пациентам.

Таким образом, организация заместительной почечной терапии в условиях сложившихся потоков движения пациентов, ресурсных возможностей лечебно-профилактических учреждений, финансово-экономических механизмов обеспечена за счет рационального функционирования с изменением ряда функций лечебно-профилактических учреждений под инновационные проекты. Данная модель может быть

использована при организации центров гемодиализа в условиях районного и городского здравоохранения.

Социальными преимуществами модели организации частных амбулаторных центров на основе механизмов ГЧП в Республике Казахстан являются:

1. Внедрение в ежедневную практику мирового стандарта заместительной почечной тера-пии;
2. Оказание высококвалифицированной медицинской помощи населению с хроническими заболеваниями почек;
3. Снижение смертности и повышение качества жизни пациентов;
4. Создание новых рабочих мест [10].

Основным экономическим преимуществом сотрудничества государства с Fresenius Medical Care является повышение конкурентоспособности частной медицины. Определенное экономическое значение приобретают следующие факторы:

- Развитие системы частно-государственного партнерства в стране;
- Повышение привлекательности региона для иностранных инвестиций и расширения со-трудничества с Германией;
- Снижение расходной части местных и республиканского бюджета (снижение затрат на строительство, содержание и обслуживание государственных диализных центров, а также необхо-димости плановых поставок расходных материалов и оборудования);
- Увеличение доходной части местных бюджетов за счет аренды государственных земель, налоговых поступлений.

Выводы: Формирующаяся модель инновационной организации медицинских услуг в рамках государственно-частного партнерства становится если не определяющим, то важным фактором модернизации отечественной медицины. Именно поэтому внедрение современных технологий за счет инструментов государственно-частного партнерства является одним из главенствующих направлений в стратегическом развитии медицины, в укреплении её конкурентоспособности на рынке медицинских услуг. Использование инновационных технологий заместительной почечной терапии в условиях частного амбулаторного центра позволяет добиться высокой эффективности в лечении почечной недостаточности, а также социальной реабилитации и качества жизни больных почечной недостаточностью. Модель организации частного амбулаторного центра гемодиализа, предлагаемая компанией Fresenius Medical Care, направлена на высокую эффективность интеграции инновационных технологий заместительной почечной терапии.

Источники:

1. Койков В.В., Граф М.А., Ермаханова Г.А. Концептуальное видение стратегии обеспечения безопасности пациентов в медицинских организациях Республики Казахстан// Публикация РГП «Республиканский центр развития здравоохранения», Астана, 2013.
2. Каптагаева А.К., Койков В.В. Анализ международного и отечественного опыта в исследованиях по управлению безопасностью пациентов. ИПЗ МЗ РК, Астана, 2010.
3. Положение «О Комитете контроля медицинской и фармацевтической деятельности Министерства здравоохранения Республики Казахстан», утвержденное приказом Ответственного секретаря Министерства здравоохранения Республики Казахстан от «26» апреля 2013 года № 253.
4. Послание Президента Республики Казахстан Назарбаева Н.А. народу Казахстана «Социально-экономическая модернизация – главный вектор развития Казахстана», от 27.01.2012 г.
5. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 июня 2011 года № 731 о принятии Программы по развитию государственно-частного партнерства в Республике Казахстан на 2011-2015 годы.
6. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера нации Нурсултана Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государ-ства» от 14.12.2012 года.
7. Материалы Казахстанского Центра государственно-частного партнерства [<http://kzppp.kz>]
8. Моеллер С. Терминальная стадия заболевания почек и острая почечная недостаточность - Глобальная перспектива// Агадир, Марокко, 6 октября 2008 г.
9. Бабарыкина Е. В. Качество жизни и выживаемость больных молодого возраста, находя-щихся на лечении хроническим гемодиализом / Е. В. Бабарыкина, И. А. Васильева, Л. М. Смирнова, В. А. Добронравов // Нефрология. — 2003. — Т. 7, № 2. — С. 41–45.
10. Презентация инвестиционного предложения компании Fresenius Medical Care в развитие системы диализа Республики Казахстан.

ОЖИДАЕМЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ПЕРВИЧНОЙ ИНВАЛИДИЗАЦИИ НАСЕЛЕНИЯ РК ВСЛЕДСТВИЕ ОФТАЛЬМОПАТОЛОГИИ

Неотъемлемое право человека на здоровье является одним из наиболее важных достижений мирового сообщества. Согласно ВОЗ, каждый человек имеет равные права на жизнь с минимумом риска для здоровья, на доступ к услугам здравоохранения, которые могут предупредить или облегчить его страдания, на поддержание своего здоровья в течение всей жизни. За годы независимости в Казахстане за годы независимости последовательно принимались программы по улучшению здоровья нации.

В программном документе «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшего государства» Президентом республики Н. А. Назарбаевым уделяется особое внимание реализации программ в области здравоохранения. В связи с этим основной деятельностью является реализация мероприятий Государственной программы развития здравоохранения РК «Саламатты Казахстан» на 2011-2015 годы.

Согласно конституции, каждый гражданин Республики Казахстан имеет право на охрану здоровья. В кодексе Республики Казахстан о здоровье народа и системе здравоохранения в статье 4, одним из принципов государственной политики является: (по состоянию на 29.12.2014 г.)

- 1) обеспечения равенства прав граждан на получение безопасной, эффективной и качественной медицинской помощи;
- 2) обеспечения гарантированного объема бесплатной медицинской помощи;
- 3) доступности медицинской помощи.

Для достижения поставленных задач по укреплению здоровья населения Республики Казахстан была принята Государственная программа «Саламатты Казахстан». В своем Послании народу «Рост благосостояния граждан Казахстана - главная цель государственной политики» Президент РК подчеркнул, что обеспечение социального благополучия должно сопровождаться повышением качества жизнедеятельности, а также человеческих ресурсов страны. Это главная миссия научно-образовательного и медицинского комплексов страны.

Одной из этих задач является формирование медицинских кластеров. Отличительной особенностью кластеров является возможность эффективного и рационального использования ресурсов предприятий и организаций [1]. Особенностью кластера является инновационная сущность, что позволяет рассматривать кластер как инструмент инновационного развития [2].

Кластерная политика в медицинской отрасли является актуальным для инновационного развития страны, что доказывается опытом зарубежных стран. Медицинский кластер является наиболее эффективной формой интеграции медицинских научно-производственных и исследовательских организаций, образовательных и лечебно-профилактических учреждений. Кластер создает определенную интеллектуальную среду, которая дает дополнительные мотивации для продвижения в практическое здравоохранение современных конкурентоспособных видов специализированной и высоко технологичной медицинской помощи, а также медицинских инноваций. Медицинский кластер – это новая структура в системе отечественного здравоохранения. Она должна объединять учреждения, оказывающие медицинскую помощь на всех ее этапах – от постановки диагноза до реабилитации и восстановительного лечения. Кластер располагает единой врачебно-диспетчерской службой, в нем централизованы лечебно-диагностические службы и обслуживающие организации, а помощь пациентам оказывается по принципу полного цикла. Международный кластер создается на специально отведенной регионом территории в целях развития медицины, привлечения передовых медицинских технологий и оказания высококачественной медпомощи. При этом устанавливаются упрощенные требования и особые условия реализации проекта по его созданию. Медицинский кластер может принести новые и широкие возможности реализации молодым ученым медико-технического направления. Наличие медицинского кластера отвечает запросам инновационного развития в самом востребованном современной цивилизационной ситуацией направлении продление жизни, экологическое качество жизни, социальная забота о человеке. Экономисты считают, что «кластеры» то есть «пучки», отраслевые взаимодействия обеспечивают региону мировой уровень продуктов и услуг. Кластер может быть взаимодействием научных институтов и производственных фирм в данном регионе: классический пример Силиконовой долины, перевернувшей цивилизационное развитие. Кластер может скрепляться авторским факультетом университета или научной школой, например, школа Ю. М. Лотмана в г. Тарту.

Высокие показатели заболеваемости патологией органа зрения в РК (в 2008 году–5882,1, в 2010 году–5815,1, 2011 году–5838,3 на 100 тыс. населения) ведут к увеличению количества больных с офтальмопатологией, результатом чего станет повышение спроса на офтальмологические услуги и приобретение нового оборудования для проведения ранней диагностики заболеваний органа зрения (аномалий рефракции,

катаракты, глаукомы, патологии сетчатки и зрительного нерва) и адекватного лечения, соответствующего международным стандартам.

КазНИИ глазных болезней является головным офтальмологическим центром с высоким интеллектуальным потенциалом (12 докторов медицинских наук, 23 кандидата медицинских наук) и мощной материально-технической базой с новейшими мировыми технологиями, оказывающий полный перечень офтальмологических услуг. Большую часть (98%) выполняемых в Институте операций составляют сложные хирургические вмешательства при тяжелой и сочетанной патологии органа зрения с использованием высокотехнологичных методов, на единственно видящих глазах, что отличает Институт от региональных офтальмологических центров, частных клиник, выполняющих более простые и приносящие доход вмешательства, поэтому и тарифы на услуги по сравнению с конкурирующими центрами значительно ниже.

Благоприятными перспективами на офтальмологическом рынке являются операции, выполняемые только в Институте: витреоретинальные вмешательства, сложные реконструктивные операции, кератопластика, операции с использованием донорских материалов, лазерные операции.

Следует подчеркнуть, что объем ВСМП (высокоспециализированная медицинская помощь) в ближайшие годы не изменится. При этом, практически весь объем ВСМП оказывается КазНИИ ГБ в г. Алматы. Причем, отдельные виды ВСМП (напр. витреоретинальная хирургия, все виды трансплантации роговицы, эвисцерознуклеация с формированием объемной культи) на сегодняшний день выполняются только в КазНИИ глазных болезней в г. Алматы. Удельный вес ВСМП для населения Восточного, Северного и части Западного регионов составил 33,7% от всех услуг ВСМП, оказанных КазНИИ глазных болезней в г. Алматы.

Проведенный анализ основных показателей хирургической деятельности офтальмологической службы в г. Астана и семи близлежащих регионов свидетельствует, что хирургическая активность в стационарах в среднем составила 49,8% с большим разбросом, так в Акмолинской области-23%, в Костанайской области - 87,1%, тогда как в филиале КазНИИ ГБ хирургическая активность составляет 92,3%.

Таким образом, открытие филиала КазНИИ глазных болезней в Астане позволит проводить ВСМП в филиале г. Астана, и тем самым способствовать повышению доступности и качества оказания офтальмологической помощи населению, решению задач и стратегии ЕНСЗ по трансферту технологий ВСМП в регионы, а также обеспечит постепенное уменьшения потребления стационарной помощи в регионах и расширения объема СЗТ.

Средний темп убыли первично признанных инвалидов по зрению за 2009-2011 гг., рассчитанный по формуле 1, составил 5,3%. На основании полученных данных, по формуле 2 рассчитываем ожидаемое количество впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков.

Таблица 1. Ожидаемые показатели впервые признанной инвалидности по зрению

Показатель	2013	2014	2015
Общее количество впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков (чел.)	2222	2104	1993

Инвалидизация населения ведет к большим экономическим потерям, основные из которых оцениваются по формуле:

$$V=N \cdot P \cdot 12,$$

Где V – сумма ежегодных выплат по гос. соц. пособиям по инвалидности в РК (так называемые экономические потери);

N – численность лиц с ожидаемой первичной инвалидизацией по зрению;

P – средний размер месячного государственного социального пособия по инвалидности (модификация формулы Смелова П.А., 2009).

Использование данной формулы позволяет произвести расчет экономических потерь за период 2013-2015 гг. (таблица 2).

Таблица 2. Ожидаемые экономические потери от первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии

Показатель	2013	2014	2015
Общее количество впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков (чел.)	2222	2104	1993

Средняя сумма месячного Социального пособия по инвалидности и Специального государственного пособия на 1 инвалида (тенге)	21775	23299	24930
Средняя сумма годовых выплат по Социальному пособию по инвалидности и Специальному государственному пособию на 1 инвалида (тенге)	261294	279585	299156
Средняя сумма годовых выплат по Социальному пособию по инвалидности и Специальному государственному пособию на впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков за 1 год (тыс. тенге)	580595	588247	596218
Средняя сумма годовых выплат по Социальному пособию по инвалидности и Специальному государственному пособию на впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков за 3 года (тыс. тенге)	1741785	1764741	1788654

В 2013 г. экономические потери от инвалидизации населения вследствие офтальмопатологии составили 580,6 млн. тенге, в 2014 г.–588,2 млн. тенге, в 2015 г. составят – 596,2 млн. тенге.

За 3 года (2013-2015 гг.) экономические потери от инвалидизации населения вследствие офтальмопатологии в совокупности составят 5295 млн. тенге.

При оказании своевременной медицинской помощи в Институте (своевременная госпитализация и оперативное лечение) ожидаемый экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии рассчитан по формуле:

$$E=G-3*V,$$

Где E–ожидаемый экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии;

V–сумма ежегодных выплат по гос.соц. пособиям по инвалидности в РК (так называемые экономические потери);

G–средняя стоимость предупреждения первичной инвалидизации ожидаемого числа инвалидов (госпитализация пациента), рассчитанная по формуле:

$$G=N*g$$

Где N–численность лиц с ожидаемой первичной инвалидизацией по зрению;

g–средняя стоимость предупреждения первичной инвалидизации 1-го пациента (госпитализация пациента).

Таблица 3. Ожидаемый экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии (своевременная госпитализация для хирургического лечения)

Показатель	2013	2014	2015
Средняя стоимость предупреждения первичной инвалидизации 1-го пациента (госпитализация пациента) (тыс. тенге)	225,6	241,4	258,3
Общее количество впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков (чел.)	2222	2104	1993
Средняя стоимость предупреждения первичной инвалидизации ожидаемого числа инвалидов (госпитализация пациента) (тыс. тенге)	751019	507906	514792
Средняя сумма годовых выплат по Социальному пособию по инвалидности и Специальному государственному пособию на впервые признанных инвалидов с болезнями глаза и его придатков за 3 года (тыс. тенге)	1741785	1764741	1788654
Ожидаемый экономический эффект за 3года предупрежденной инвалидизации (тыс. тенге)	990766	1256835	1273862

За 3 года (2013-2015гг.) экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии (своевременная госпитализация для хирургического лечения) в совокупности составит 3521,4 млн. тенге.

За 3 года (2013-2015гг.) экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии (своевременная госпитализация для хирургического лечения) в Филиале, обслуживающем население 7 областей и г.Астана, составит прогнозируемые 33,2% или 1246,6 млн. тенге.

Внедрение инновационных методов обследования будет способствовать своевременному выявлению социально-значимых глазных заболеваний на ранних стадиях и как следствие, своевременному и адекватному лечению, и в конечном итоге – снижению численности слепых и слабовидящих, т.е. приведет к снижению первичной инвалидности по зрению вследствие социально-значимой офтальмопатологии.

Таким образом, расширение деятельности КазНИИ глазных болезней в целом и Филиала, в частности, приобретение современного, соответствующего мировым стандартам, лечебно-диагностического оборудования, позволит своевременно выявлять такие инвалидизирующие заболевания глаз, как глаукома, диабетическая ретинопатия, миопия, витреоретинальная патология, ретинопатия недоношенных на ранних стадиях, и проводить своевременное лечение, что в свою очередь, будет способствовать снижению случаев стойкой потери трудоспособности.

Источники:

1. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.
2. Румянцева А. А. Кластерная политика как стратегия регионального развития. М.: Издательский дом МИСиС, 2013. – 235 с.

ИНФОРМАТИЗАЦИЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТИ

На завершающем этапе государственной программы Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан», утвержденной на 2011-2015 годы, принята Государственная программа «Информационный Казахстан – 2020», утвержденная в 2013 году. В данной программе введен термин «электронное здравоохранение» (е-здравоохранение) и определены пути для дальнейшего развития информатизации здравоохранения [1].

Согласно Концепции развития электронного здравоохранения Республики Казахстан на 2013-2020 годы (далее - Концепция), утвержденной приказом от 3 сентября 2013 года №498 Министерства здравоохранения Республики Казахстан (далее - МЗ РК), е-здравоохранения будет обеспечено посредством того, что все медицинские организации будут иметь высокоскоростной и защищенный доступ к системам электронного здравоохранения, основанным на безбумажной технологии. На центральном уровне будет организован национальный репозиторий здравоохранения, включающий:

1. электронные паспорта здоровья, как центральный компонент, объединяющий информацию из различных информационных систем медицинских организаций,

2. хранилище высококачественных статистических, аналитических и финансовых данных [2].

В этой связи, МЗ РК сфокусирует усилия на разработке политики, регулировании и стандартизации сектора электронного здравоохранения, а также будет отвечать за централизованную разработку и внедрение информационных систем национального уровня, систем, необходимых для выполнения функций управления и финансирования системы здравоохранения, таких как:

- Ресурсы здравоохранения;
- Справочники и классификаторы;
- Бюро госпитализации;
- Лекарственное обеспечение;
- Единая платежная система;
- Качество медицинских услуг;
- Информационно-познавательный сайт;
- Мониторинг санитарно-эпидемиологической ситуации;
- Ситуационный центр;
- Личный кабинет пациента;
- Личный кабинет менеджера.

Концепцией поставлена задача достижения следующих основных показателей в области электронного здравоохранения до 2020 года:

1) доля организаций здравоохранения, подключенных к единой сети здравоохранения в 2017 году - 60 %, в 2020 году - 100 %;

2) доля населения, обеспеченного «электронными медицинскими картами» в 2017 году - 60 %, в 2020 году - 100 %;

3) интеграция информационных систем организаций здравоохранения с единой интеграционной платформой в 2017 году 40 %, в 2020 году - 100 %;

4) уровень компьютерной грамотности медицинских работников в 2017 году – 70 %, в 2020 году – 100 %;

5) количество компьютеров для медицинских работников в 2017 году – 60%, в 2020 году – 100% [2].

Таким образом, определены 5 основных показателей развития е-здравоохранения, которые по своей логичности должны достигаться по восходящему порядку, т.е. сначала достигается обеспеченность компьютерами и повышения уровня компьютерной грамотности сотрудников, а затем уже интеграция информационных систем, введение электронных медицинских карт и подключение к единой сети организации здравоохранения.

Рассмотрим готовность системы здравоохранения Мангистауской области к основным этапам внедрения электронного здравоохранения - обеспеченность компьютерами и компьютерной грамотности персонала.

Для расчета уровня обеспеченности компьютерами необходимы данные о наличии персонала компьютеров (ПК) и медицинских работников. Однако, из опыта стало понятно, что «слепой» расчет всего медицинского персонала и всех компьютеров не дает объективной картины. Во-первых, в медицинских организациях ведется учет всех медработников, независимо от их фактического нахождения на работе (совместительства, дежурства, декретные и трудовые отпуска, служебные командировки и др.); во-вторых имеются медицинские работники, в функциональные обязанности которых просто не входит заполнение документации (стерилизационная, диетолог и т.п.), а значит и работа с ЕИСЗ; в-третьих, в медицинских организациях имеются ПК, работа которых не связана с ЕИСЗ (приемная руководителя, завхоз, юрист и др.),

что тоже не берется в расчет.

Получается, для определения показателя обеспеченности персональными компьютерами (ПК) медицинских работников за числитель возьмем количество медицинских работников, задействованных в работе с единой информационной системой здравоохранения (далее – мед. работники ЕИСЗ), а за знаменатель берем количество персональных компьютеров, предназначенных для работы с ЕИСЗ.

Таким образом, получается следующая формула расчета показателя:

Обеспеченность компьютерами = количество медицинских работников ЕИСЗ*100/ количество ПК, задействованных в ЕИСЗ

По данным Мангистауского областного филиала Республиканского центра электронного здравоохранения МЗ РК, в области по состоянию на 1 полугодие 2014 года насчитывается всего 33 государственных организации здравоохранения в ЕИСЗ, в которых общей сложности насчитано 4773 медработников ЕИСЗ и 986 компьютеров ЕИСЗ. Получается, показатель уровня обеспеченности персональными компьютерами в области составляет всего 20,7%.

В том числе, из 33 государственных медицинских организаций в областных структурах насчитано всего 1566 медработников ЕИСЗ и 391 ПК ЕИСЗ, показатель составил - 25,0; в городских медорганизациях показатель составил - 25,3 (1488 м.р. ЕИСЗ на 376 ПК ЕИСЗ), в сельских медорганизациях показатель достиг - 12,7 (1719 м.р. ЕИСЗ на 219 ПК ЕИСЗ).

Таблица 1. Обеспеченность компьютерами медицинских организаций по уровню регионализации на 2014 год

Государственные мед. организаций	Количество компьютеров ЕИСЗ	Число мед. работников ЕИСЗ	Показатель обеспеченности ПК (%)
Районные м.о.	219	1719	12,7
Городские м.о.	376	1488	25,3
Областные м.о.	391	1566	25,0
Итого	986	4773	20,7

Примечание: составлено автором.

Как показано в таблице 1, на начало 2015 года оснащение медицинских организаций компьютерной техникой составило чуть более 20% или 1/5 часть необходимого. Так, если в 2017 году обеспеченность компьютерами должна достигнуть 60%, а к 2020 году на все 100%, то необходимо будет повысить данный показатель в 3, а затем 5 раз соответственно, и это не считая амортизации уже имеющейся оргтехники.

Е-здравоохранение предполагает полное сопровождение медицинской документации в электронном виде. Электронное ведение документации позволит проводить мониторинг населения на расстоянии, лучше распространять информацию среди пациентов, улучшать доступ к медико-санитарной помощи, особенно в отдаленных районах, для инвалидов и лиц пожилого возраста.

На текущий момент система здравоохранения на сложном этапе перевода письменности с бумажного на безбумажный документооборот. Если провести хронометраж рабочего дня медицинского работника, то только на заполнение различных амбулаторных карт, историй болезни, рецептов, выписок, направлении и т.п. уходит четверть рабочего времени.

Сложившаяся ситуация является результатом целого ряда факторов, определивших подходы и методы реализации ЕИСЗ, при которых конечные пользователи информационных систем не были вовлечены в процесс принятия решений. В первую очередь, это концентрация усилий на сборе аналитической информации для принятия управленческих и финансовых решений, в ущерб функциональности и информации, позволяющей медицинскому персоналу оказывать безопасные, качественные, своевременные и доступные медицинские услуги. Кроме того, отсутствие нормативной базы по отмене ведения бумажной медицинской документации для медицинских организаций, эксплуатирующих продукты Единой информационной системы здравоохранения, слабом внимании на тайм-менеджмент персонала, привело к тому, что медицинский персонал вынужден фактически удвоить работу с документацией, как в бумажном, так и в электронном форматах, в ущерб времени, проводимому с пациентом.

В заключение следует отметить, что сегодняшняя неуккомплектованность компьютерной техникой в медицинских организациях и как следствие – низкая компьютерная грамотность медицинских работников снижает оперативность принятия управленческих решений и в целом оказывает влияние на качество обслуживания населения.

Следовательно, необходимо уже сегодня составить план поэтапной компьютеризации медицинских организаций и обучения медицинского персонала для успешной реализации государственной программы «Информационный Казахстан – 2020».

Источники:

1. Указ Президента Республики Казахстан «О Государственной программе «Информационный Казахстан - 2020»
2. Концепция развития электронного здравоохранения Республики Казахстан на 2013-2020 годы.

НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ФОРМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВОЗВРАТНОСТИ КРЕДИТОВ В КАЗАХСТАНЕ

Деятельность коммерческих банков по кредитованию юридических и физических лиц является основным и наиболее прибыльным видом банковских услуг. С помощью банковского кредитования клиенты банка решают широкий круг задач. Одним из основных рисков, связанных с процессом кредитования, является риск невозврата выданной суммы кредита с процентным вознаграждением. Высокая доля невозврата нейтрализует все положительные стороны банковского кредита и может стать причиной банкротства коммерческого банка.

Для максимизации позитивного влияния банковского кредитования на развитие казахстанской экономики, а также развитие своевременного и полного возврата сумм кредита необходимо детальное и глубокое изучение форм обеспечения возвратности кредитов.

За последние семь лет наибольшая доля займов с просроченной задолженностью свыше 90 дней была в 2011 году - 30,8% (рисунок 1)[1].

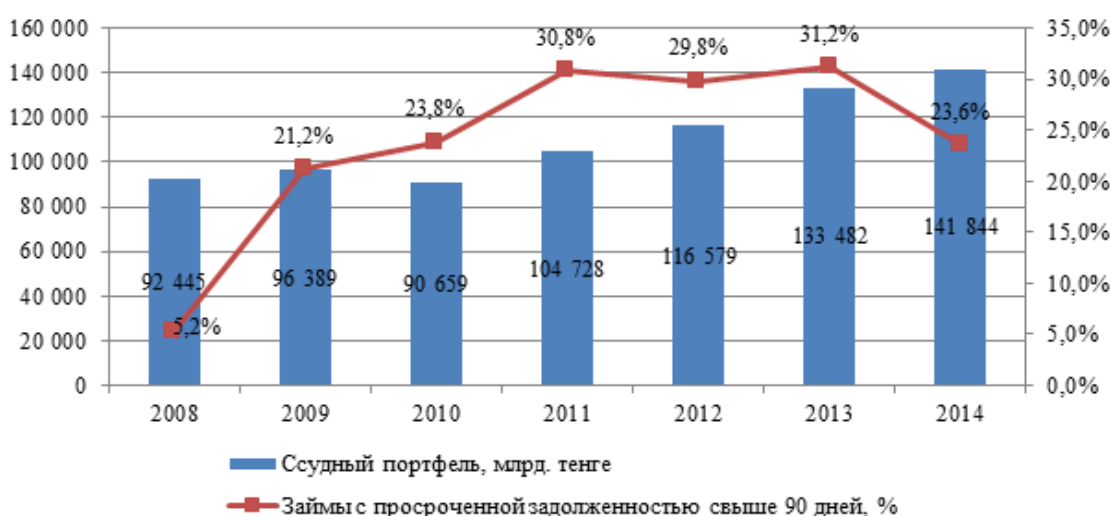


Рисунок 1 - Качество ссудного портфеля банковского сектора за 2008-2014 гг.

Рисунок 1 показывает, что ссудный портфель увеличивается с 92 445 млрд. тенге в 2008 году до 104 728 млрд. тенге в 2011 году и до 141 844 млрд. тенге в 2014 году. На долю займов с просроченной задолженностью более 90 дней, в большей степени, влияет общее состояние экономики государства. В условиях кризиса казахстанский бизнес имеет меньше возможностей активно использовать кредитование для сохранения темпов развития или стабилизации финансового состояния. Это обусловлено тем, что коммерческие банки при формировании своей кредитной политики учитывают ряд внешних факторов, в частности состояние экономики. Возникает замкнутый круг, когда коммерческие банки вынуждены поднимать процентные ставки за предоставление кредитов, а получатели кредита не могут вернуть полученные займы по причине высоких процентных ставок и общего снижения деловой активности в экономике.

В таких условиях актуализируется исследование всех форм обеспечения возвратности кредита. Формы обеспечения можно разделить на две основные группы. В первую группу входят методы оценки кредитоспособности получателя кредита, методы анализа внешней среды экономики, изучение кредитной истории и кредитных рейтингов получателей кредита [2]. То есть основным принципом первой группы является не допустить просрочек по платежам и необходимости использования второй группы форм обеспечения возвратности кредита.

Во вторую группу исследователи банковского сектора включают следующие формы обеспечения возвратности кредита (рисунок 2).

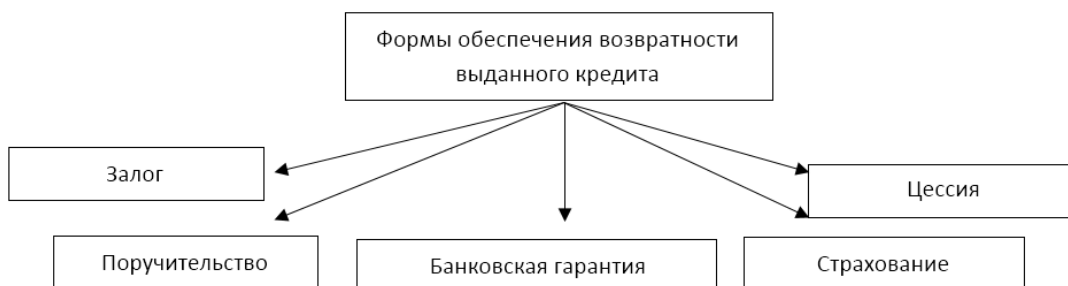


Рисунок 2 - Основные формы обеспечения возвратности кредита

В рамках данной статьи мы не будем давать характеристику каждой формы обеспечения возвратности кредита, приведенной в рисунке 2. Стоит лишь отметить, что у каждой формы обеспечения возвратности кредита есть свои сильные и слабые места. Так, залоговое обеспечение является наиболее распространенной формой обеспечения возвратности кредита. Но при реализации залогового имущества у коммерческого банка может возникнуть проблемы, например, изменения стоимости залоговой недвижимости. Чаще всего получатели кредита (например, предприниматели) не могут вернуть полученные суммы кредита в условиях экономического кризиса. И именно в этот период залоговое имущество теряет свою цену и становится значительно ниже суммы первоначальной оценки.

Проблемы механизмов форм обеспечения возвратности кредита рассматриваются в большей части с правовой точки зрения. Значительно меньше исследований посвящено влиянию характера формы обеспечения возвратности кредита на финансовое состояние коммерческого банка, на социально-экономическое напряжение в обществе, на имидж коммерческого банка и пр. Влияние банковской практики обеспечения возвратности кредитов необходимо изучать, так как запуск коммерческим банком механизма обеспечения возвратности кредита оказывает негативное влияние как на историю сотрудничества с получателем кредита, его кредитную историю, так и на финансовое состояние получателя кредита, в частности, и на экономику государства в целом.

Формы обеспечения возвратности банковского кредита - это не просто совокупность условий, способов, видов и форм возможности погашения кредитных обязательств заемщиков перед коммерческим банком и вопросы юридического оформления прав кредитора на их использование. По нашему мнению, формами обеспечения возвратности банковского кредита должна стать совокупность мероприятий, которые максимизируют выгоды для всех участников кредитного процесса, при наименьших кредитных рисках для коммерческого банка. При таком подходе в совокупность мероприятий войдет большее количество тем для исследования. Так, например, построение отношений с заемщиком, который допустил непогашение кредита, прошел процедуру отчуждения имущества, но через определенное время вновь поднявший свой уровень кредитоспособности.

Таким образом, перед коммерческим банком должна стоять задача обеспечить возвратность таким образом, чтобы максимально нейтрализовать все негативные моменты, сделать процесс взыскания задолженности максимально мягким и тактичным.

В практике казахстанских банков вышеперечисленные формы обеспечения возвратности кредита используется коммерческими банками второго уровня в зависимости от типа кредитного продукта, целей и задач кредитной политики и отраслевой специфики коммерческого банка.

Ряд казахстанских исследователей, изучая проблемы формирования коммерческими банками стратегии и кредитной политики, не рассматривают вопрос формирования внутренней системы обеспечения возвратности кредита, как один из направлений снижения кредитных рисков. Процесс выбора и определения форм обеспечения возвратности кредитов, критериев и методов оценки кредитоспособности заемщика - важный элемент кредитной политика коммерческого банка, как системы мер коммерческого банка по реализации стратегии развития коммерческого банка в условиях финансового кризиса.

В период резкого роста сумм совокупного кредитного портфеля банковского сектора, происходило наращивание кредитного портфеля во всех казахстанских банках. В стремлении максимизировать прибыль и увеличить свою долю на рынке банковских услуг, происходил рост кредитных рисков в казахстанской банковской системе, которые стали причиной значительного прироста суммы просроченной задолженности (больше 90 дней). Банковский сектор Республики Казахстан находится в той стадии развития, когда решает накопленные период «агрессивного роста» проблемы. В текущий момент, то есть в период «умеренного роста», дальнейшее увеличение совокупного кредитного портфеля будет зависеть от успешной работы коммерческих банков, совершенствования форм обеспечения возвратности кредитов.

Мы считаем, что в процессе организации кредитного процесса, выдачи кредита заемщику, казахстанские коммерческие банки при выборе форм обеспечения кредита, сталкиваются с проблемой расстановки

приоритетов при выборе имущества для целей залога, подходов и методов их оценки, что является особенно важным, так как вид обеспечения и его стоимость влияет на уровень создаваемых резервов на возможные потери по ссудам. Для решения этой проблемы мы предлагаем при оценке стоимости залога - использовать комбинацию различных подходов и методов оценки.

В целях повышения качества работы по обеспечению возвратности кредита, необходим поэтапный процесс формирования и управления залоговым портфелем. Кроме того, можно отметить, что только комплексное использование в банковской практике современных методов и инструментов оценки обеспечения и четкая последовательность выполнения всех процедур, структурирование портфеля обеспечительных обязательств гарантирует своевременное и полное погашение банковского кредита.

Таким образом, использование в практической деятельности коммерческих банков рассмотренных форм обеспечения возвратности кредитов и успешная деятельность по недопущению просрочки по платежам зависит как от владения конкретным способом решения той или иной проблемы, так и от целесообразности форм их использования. На использование той или иной формы оказывает влияние не только стремление придерживаться традиционной практики, но и желание использовать результаты современных исследований, ноу-хау в банковском секторе. Также важно учитывать реальную возможность заемщика и кредитора с учетом правовой обеспеченности и возможности применения той или иной формы обеспечения возвратности кредита.

Источники:

1. Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2015 года (с учетом заключительных оборотов). НБ РК. Алматы. - 2015. - 20 с.
2. Басканбаева И.А., Абдрахманова Д.Т. Перспективы развития форм обеспечения возвратности кредита. АО «Казахский агротехнический университет им. С. Сейфуллина». [Электронный ресурс] - http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43664.doc.htm

ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Под корпоративным управлением понимается система взаимодействия, отражающая интересы органов управления компании, акционеров, а также заинтересованных лиц, направленная на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством на основе международных стандартов.

Следует учитывать то, что понятие «корпоративное управление» не является синонимом понятия «управление компанией», так как имеет более широкое значение, характеризующее взаимодействие широкого круга лиц по различным аспектам деятельности корпорации.

Анализируя особенности современного этапа развития, ученые делают вывод о том, что в XIX в. двигателем экономического развития было предпринимательство, в XX столетии - менеджмент, а в XXI в. эта функция переходит к корпоративному управлению (таблица 1) [1].

Таблица 1. История корпоративного управления

Год	События
1553	Создана торговая Московская компания (Muscovy Company) - первая английская акционерная компания (Англия).
1600	Создана английская торговая Ост-Индская компания (The Governor and Company of Merchants of London Trading into the East Indies), которая с 1612 г. стала постоянно действующей акционерной компанией с ограниченной ответственностью. Помимо собрания собственников в ней было образовано собрание директоров (в составе 24 членов) с 10 комитетами. Директором мог стать владелец акций на сумму не менее 2 тыс. ф. ст. (Англия).
1602	Создана голландская торговая Ост-Индская компания (Verenigde Oostindische Compagnie) — акционерная компания, в которой впервые было реализовано отделение собственности от контроля - создано собрание господ (т.е. директоров), состоявшее из 17 членов, они представляли акционеров в региональных палатах компании пропорционально их долям в капитале (Нидерланды).
1776	А. Смит в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» предупреждает о слабых механизмах контроля за деятельностью менеджеров (Великобритания).
1855	Принят Закон об ограниченной ответственности (Великобритания).
1931	А.Берли и Г.Минз (США) публикуют основополагающую работу «Современная корпорация и частная собственность».
1933-1934	Закон о торговле ценными бумагами 1933 г. становится первым законом, регулирующим функционирование рынков ценных бумаг (в частности, введено требование раскрытия регистрационных данных). Закон 1934 г. делегировал правоприменительные функции Комиссии по ценным бумагам и биржам (США).
1968	Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) принимает директиву о корпоративном законодательстве для европейских компаний.
1986	Принят Закон о финансовых услугах, оказавший огромное воздействие на роль фондовых бирж в системе регулирования (США).
1987	Комиссия Тредуэя представляет доклад о мошенничестве при составлении финансовой отчетности, подтверждает роль и статус комитетов по аудиту и разрабатывает концепцию внутреннего контроля, или модель COSO (Комитета спонсорских организаций комиссии Тредуэя), опубликованную в 1992 г. (США).

1990-1991	Крах корпораций Polly Peck (убытки в размере 1,3 млрд. ф. ст.) и ВССИ, а также мошенничество с пенсионным фондом компании Maxwell Communications (на сумму 480 млн. ф. ст.) свидетельствуют о необходимости усовершенствования практики корпоративного управления в целях защиты инвесторов (Великобритания).
1992	Комитет Кэджбюри публикует первый Кодекс корпоративного управления (Великобритания).
1993	Компаниям, акции которых зарегистрированы на Лондонской фондовой бирже, вменяется в обязанность раскрывать информацию о соблюдении Кодекса Кэджбюри по принципу «подчиняйся или объясни» (Великобритания).
1994	Публикация доклада Кинга (ЮАР).
1994-1995	Публикация докладов: Руттемана — о внутреннем контроле и финансовой отчетности, Гринбюри - о вознаграждении членов советов директоров (Великобритания).
1995	Публикация доклада Вьено (Франция).
1996	Публикация доклада Петерса (Нидерланды).
1998	Публикация доклада Хэмпеля о фундаментальных принципах корпоративного управления и Объединенного кодекса, созданного на основе докладов Кэджбюри, Гринбюри и Хэмпеля (Великобритания).
1999	Публикация доклада Тернбулла о внутреннем контроле, который заменил доклад Руттемана (Великобритания); публикация «Принципов корпоративного управления ОЭСР», ставших первым международным эталоном в сфере корпоративного управления.
2001	Публикация доклада Майнерса об институциональных инвесторах (Великобритания).
2002	Публикация германского Кодекса корпоративного управления - Кодекса Кромме (ФРГ); российского Кодекса корпоративного поведения (РФ), крах компании Enron и другие корпоративные скандалы приводят к принятию Закона Сарбейнса-Оксли (США). Публикация доклада Бутона (Франция) и доклада Уинтера о реформе европейского корпоративного законодательства (Евросоюз).
2003	Публикация докладов: Хиггса — о роли неисполнительных директоров, Смита — о комитетах по аудиту. Введение в действие новой редакции Объединенного кодекса корпоративного управления (Великобритания).

Как видно из информации, представленной в таблице 1, мировая история накопила значительный опыт в понимании корпоративного управления. Однако на казахстанском рынке система корпоративного управления только зарождается.

Разнородность развития корпоративных систем управления в каждой стране определяется существующими различиями экономических систем, историческими традициями, принципами развития внутренней бизнес-среды, институциональными и правовыми предпосылками [2].

Существуют две наиболее типичные модели корпоративного управления: первая - основана на ведущей роли внешнего контроля; вторая – на роли внутреннего контроля.

Модель корпоративного управления, ориентированная на рынок, известная как англо-американская модель, в надзоре и контроле за управленческим слоем компании в основном полагается на внешние рынки (рынок продукции, рынок капитала, рынок директоров и т. д.). Модель корпоративного управления типа внутреннего контроля известна как немецко-японская модель, в которой основную роль играет управление за счёт финансовых учреждений и перекрёстного владения акциями.

На практике различают три модели корпоративного управления, это: англо-американская, немецкая и японская модель.

Англо-американская модель корпоративного управления характерна для таких стран как Австралия, Великобритания, Канада, Новая Зеландия, США. Основными владельцами капитала компаний этих стран являются частные и институциональные инвесторы, которые готовы к принятию рисков и ориентированы на краткосрочные цели получения дохода за счет курсовой разницы. Фондовый рынок является высоколиквидным, так как на нем осуществляется большое количество операций с ценными бумагами.

Высшим органом управления корпорацией является общее собрание акционеров. Акционеры

осуществляют управление через участие в голосовании по вопросам выбора директоров или принятия важных для деятельности корпорации решений.

Общие собрания акционеров в связи с большой распыленностью акций носят больше формальный характер, так как основным органом в рассматриваемой модели является Совет директоров, который управляет и распоряжается деятельностью акционерного общества, защищает интересы акционеров, обеспечивает качество корпоративного управления и несет ответственность за нее перед собранием акционеров и контролирующими государственными органами. Члены Совета директоров несут ответственность за результаты деятельности корпорации, а в случае ее банкротства могут привлекаться к административной и уголовной ответственности. Минимальное число членов Совета директоров, в соответствии с законами, действующими в каждом штате, может быть от одного до трех.

В состав совета директоров входят внутренние и независимые директора (внешние). Внутренние директора являются исполнительными директорами и менеджерами компании. Независимые директора – лица, не имеющие интересов в компании, но влияющие на принятие решений. Внешних директоров не должно быть больше половины в составе совета директоров, так как руководство корпорацией должно быть в руках тех, кто ею управляет. Все директора несут равную ответственность по делам корпорации [3].

Совет директоров осуществляет подбор и назначение президента, вице-президентов и других менеджеров корпорации, в соответствии с компетенцией, определенной в уставе корпорации.

В силу особенностей законодательства банки США играют незначительную роль в корпоративном управлении корпораций. В 1933 году был принят закон Гласса-Стигала, который запрещает банкам иметь в своем распоряжении более, чем 5% голосующих акций других компаний, прямо или через аффилированных лиц. Причиной принятия данного закона является требование «прозрачности» операций на фондовом рынке в целях предотвращения спекуляции и конфиденциальности вкладов в коммерческих банках.

Немецкая модель корпоративного управления характерна для стран Центральной Европы: Германия, Австрия, Нидерланды, Скандинавские страны и частично для Бельгии и Франции. Данная модель характеризуется как закрытая, деятельность которой определяется банками, в отличие от англо-американской модели.

На формирование немецкой модели оказал влияние целый ряд факторов объективного и субъективного характера. Это высокая степень концентрации акционерного капитала, доминирующая роль банков в принятии корпоративных решений и сравнительно небольшая распыленность акций среди частных инвесторов. Фондовый рынок обладает значительно меньшей ликвидностью по сравнению с фондовыми рынками Великобритании и США.

Система корпоративного управления имеет двухуровневую структуру: Наблюдательный совет и Правление. Высшим органом управления является собрание акционеров, в компетенцию которого входит решение таких вопросов корпоративного управления, как избрание членов наблюдательного совета, распределение прибыли, назначение аудита и др. Немецкая модель характеризуется относительной концентрацией права на пай компании. Банки, финансовые учреждения, владение акциями компании играют решающую роль для принятия решений, правление директоров играет сильную роль надзора.

Китайские компании представляют собой уникальные комплексы в части управления, в виду особенности развития китайской экономики. В управлении китайской компанией используется система разделения прав, то есть право принятия решения, право хозяйствования и управления, право надзора, которые соответственно принадлежат собранию акционеров, правлению директоров или исполнительным директорам, наблюдательному совету.

Модель управления китайской компанией обладает двойственной спецификой:

В качестве структуры управления китайской компанией применена горизонтальная двухуровневая структура управления, аналогичная сосуществованию правления директоров и наблюдательного совета компании Японии.

В «Руководящих принципах управления листинговыми компаниями», выпущенных китайской комиссией по регулированию рынка ценных бумаг в 2002 году, определена одноуровневая модель управленческой структуры [4].

Выделяют следующие факторы, влияющие на создание системы корпоративного управления Китая:

1. Культурные традиции централизации власти: система единого руководства (система ответственности главного руководителя), стоимостная ориентация ответственности за начальника; психологические привычки считать статус личности более важным, чем договор.

2. Низкая степень маркетизации рынка.

3. Высокая степень влияния централизованного административного управления.

4. Агентская цепь слишком длинная, стимулирование и сдерживание реализуются не полностью.

Однако, вследствие того, что в настоящее время Китай находится в процессе экономического преобразования, построение модели корпоративного управления является необходимым условием его эффективного развития [5]:

Для построения эффективного корпоративного управления в китайских компаниях, необходимо

разрешить следующие проблемы:

1. Собрание акционеров проводятся формально. Государственные предприятия имеют преимущество, в связи с чем, председатели правления директоров государственных предприятия имеют абсолютное право голоса при принятии стратегических решений. При этом личные политические интересы отдельных групп могут быть выше, чем экономические интересы предприятия, что влияет на эффективность контроля за снижением стоимости и эффективности управления активами предприятий.

В виду того, что большинство средних и мелких акционеров не участвуют в общем собрании акционеров, общее собрание акционеров не в состоянии эффективно выполнять свои обязанности. При этом, на предприятиях частной формы собственности, также отсутствует демократический механизм принятия решений в результате чрезмерной концентрации права на пай.

2. Недостатки механизма контроля внутреннего управления компании выражается в том, что отсутствуют принципы взаимных сдерживания и противовесов между субъектами корпоративного управления, неясные обязанности общего собрания акционеров, правления директоров, наблюдательного совета и дирекции. Указанные причины влекут за собой снижение эффективности работы управляющих органов.

3. Принципы внешнего контроля также требуют дальнейшего совершенствования. В Китае по-прежнему наблюдается отсутствие сильных независимых аудиторских и бухгалтерских предприятий, а также общая зарегламентированность финансового рынка Китая.

Исходя из приведённого выше анализа, корпоративное управление Китая должно улучшаться в направлении совершенствования механизмов внешнего управления и механизма внутреннего управления.

Механизм внешнего управления:

1. Рыночная среда. Китай нуждается в развитии применения принципов рыночных отношений, проявления конкурентной среды предприятий, повышении роли менеджеров в процессах управления.

2. Внешний надзор. Орган внешнего надзора включает в себя министерство финансов, комиссию по регулированию рынка ценных бумаг, комиссию по регулированию банковской деятельности и т.д. Указанные организации должны стать проводниками дальней унификации принципов построения стандартов бухгалтерского учёта и интернационализации рынка капитала для улучшения раскрытия информации и интернационализации потока капитала.

3. Правовое регулирование. Хотя в последние годы интенсивность правовой реформы Китая возрастает, она еще не достигла целостности, в связи с чем требуется дальнейшее улучшение защиты частной собственности, совершенствование имущественного права и т. д.

Китайское корпоративное управление требует решения существующих проблем в области экономики, права и политических концепций управления.

После завершения перехода на рыночную ориентацию экономики, китайские компании смогут реагировать на конкуренцию со стороны международных рынков капитала. Традиционная концепция непрерывного улучшения модели должна лечь в основу развития корпоративного управления китайских компаний, что позволит значительно усилить внутреннее качество управления в компаниях Китая.

Источники:

1. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В.В. Андронов; науч. ред. В.С. Балабанов; Рос. акад. предпринимательства. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. — 479 с.
2. Батаева Б.С. Корпоративное управление. Социальная ответственность как фактор улучшения корпоративного управления // Финансы и кредит. - 2003. - № 24(138). - С. 79-82.
3. Грюнинг Х. ван, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / Пер. с англ.; вступ. сл. д.э.н. К.Р. Тагирбекова. М.: Изд-во «Весь Мир», 2003.-304 с.
4. Карасев А.Б. Комплекс уникальности и эффективные стандарты системы корпоративного управления опережающим развитием предприятия//Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - № 6. — С. 3-4.
5. Чжан Чуньлинь. Мировые тенденции реформы корпоративного управления. Мировая экономика и политика, 2002.

CHANGES IN HIRING AND SELECTION PROCESS TOWARDS ONLINE RECRUITMENT

Last few decades have been characterized by dramatic technological change. The developments in information and communication technologies in every aspect of our life (ranging from basics such as food and energy supply to complex manufacturing, biotechnology etc.) have significantly changed the world (Kew and Stredwick 2010).

Virtually all business functions are aided by information systems and technology, but its impact on the recruitment industry deserves a special attention.

Firstly, recruitment remains one of the most critical tasks for any firm, and as businesses expand and become more complex, sustaining a highly competitive workforce becomes vital for business survival and continuous success (Barney and Wright 1998). HR researchers define sophisticated recruitment process as the fundamental component of HR best practices that contribute to performance improvement in the organization. Kew and Stredwick highlight the importance of bringing “the right people with the right skills and personality” through careful and rigorous recruitment and selection for organizational success (2010, p415). Recruiting and retaining outstanding people is believed to be one of the most effective ways to achieve sustained competitive advantage (Farnham 2010). Moreover, with increase of globalization industries are becoming more skill intensive, and getting the right people at the right time is becoming tougher than ever (Yoon Kin Tong 2009).

Secondly, among other business functions, recruitment is the area where technological change has had most significant impact. In fact, it is argued that only few markets have been “hit as hard by the power of the Web and E-commerce as the recruiting industry” due to the speed and the force of the impact Web had on the way the recruiting industry works (Kay 2000 - cited by Singh and Finn 2003). The process of selection has changed considerably over the past few years – from advertising vacancies in newspapers/TV/radio to the use of online application forms, candidate selection software and social media sites (HRM International Digest Journal 2013).

Following the practice of foreign companies, in the middle of 90s, large multinational organizations in Kazakhstan started changing their recruitment practice to respond to growing business needs (Adilova 2002). Companies started to adapt diverse recruitment methods, such as cooperation with educational institutions and recruitment agencies, online recruitment implementation, candidate selection software etc. The main driver of the changes was to hire best candidates – talented personnel who fit the company culture and are able to contribute for organizational success. As stated by Peter Crush (2011): “Investment in more innovative recruitment techniques is not driven by a shortage of candidates, but the demand to find the best”.

One of the Kazakhstani oil companies which revised its recruitment practice and implemented online hiring tool last year is “Tengizchevroil” LLP (TCO).

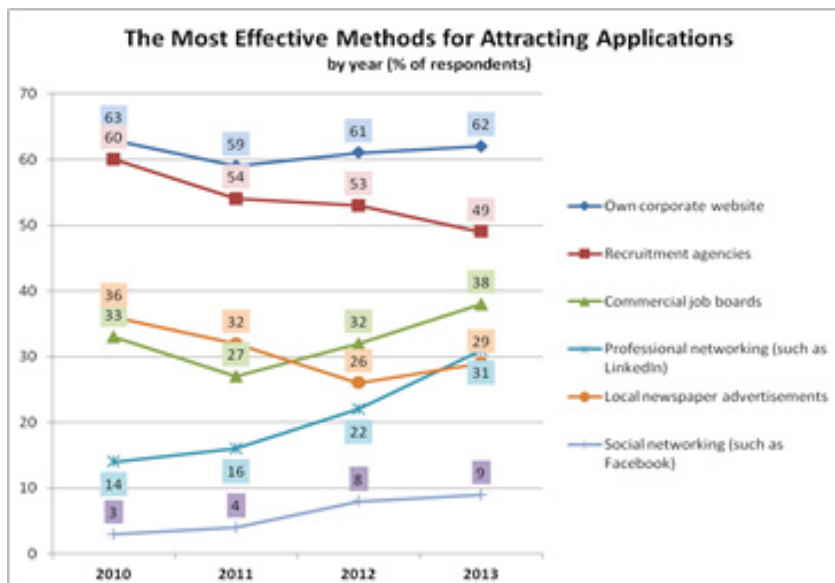
Advantages of using online recruitment for the company were the following:

1. Ability to access a larger audience and more efficient sorting.

It is known that some companies publish open vacancies only on their internal websites, so only employees can see the vacancies and tell people outside the organization. Given the shortage of highly qualified technical personnel in the local labor market (i.e., geologists, geophysicists, design, project, mechanical and automation engineers, and HES specialists) (the Agency of Statistics of the RoK 2013 – cited by Tengrinews), such a “word-of-mouth” advertising technique to collect resumes is largely inefficient, as it is significantly limiting the potential audience.

Also some companies publish email addresses on their corporate websites where candidates can send their CVs. However, this approach proved to be unhelpful as well, as it generates a mountain of different resumes, forcing the companies’ recruitment specialists to spend large amount of time and efforts to manually sort the CVs. As stated in the HRM International Digest Journal (2013), with increasing numbers of job applicants, it is challenging task for HR professionals “to find ways to sort through applications quickly while accurately selecting the best candidates”.

Another recruitment method still widely used by companies in Kazakhstan is to publish open vacancies in newspaper ads. However, this situation is changing towards using Internet sites, online corporate software etc. Singh and Finn (2003) state that if earlier recruitment depended on low-tech methods such as newspaper ads, employee referrals, now it has been undergoing dramatic changes by the impact of Information Technology and further authors predict that the share of low-tech methods will decrease significantly over time. This assumption has been supported by the CIPD (2013) annual survey results, where local newspaper advertisements ranked third among the most effective methods for attracting applications in 2010 (36% of responses), but only the sixth in 2013 (29% of responses). On the contrary, methods associated with the Web, such as commercial job boards, professional networking (i.e., LinkedIn), and social networking sites (i.e., Facebook, Twitter) are becoming more popular. The most effective recruitment method remains corporate websites with the average of 62% of votes as shown in the graph below:



Source: CIPD (2013).

Newspaper ads are argued to be inefficient as they generate piles of resumes, and it is a very time-consuming exercise for recruiters as they have to deal with candidates they did not want (Credit Union Magazine 2004, p92). Online recruitment allows faster or automatic sorting. In addition, the advantages of online recruitment over traditional methods include the fact that the online posting remains active 24/7 to receive CVs immediately when job seekers come across it (Sylva and Mol, 2009, p312). Newspaper ad has limitations since the success of such ad depends on people who see it (WhatJobSite Limited 2011).

With implementation of the e-Recruitment tool at TCO it became possible to publish all open vacancies at the company corporate website, so candidates from different locations of Kazakhstan can see detailed description of the position and requirements (i.e., education, necessary skills/competencies/experience, etc.). So, after the online recruitment implementation pool of candidates for open jobs has been increased approximately by 3.2 times.

2. Sophisticated management tools: opportunity for database build-up and group resumes by positions.

With the online application, now it is possible to manage entire recruitment process from one location and to track all activities starting from job posting till interviewing in one database. After candidates complete online applications, it is easier to build a database of candidates by disciplines.

3. Transparency.

The requirement to treat all candidates fairly gave rise to a need for transparent hiring process. Online recruitment software makes it possible for hiring managers, recruiters, HR managers and other stakeholders to track the status of each open vacancy. Job seekers can also track the status of their applications at every stage of the hiring process. Transparent recruitment process is very important, especially for large companies with complex structures, since it helps promote positive company image among its employees as well as the local community (Bayt.com no date). Cooper et al. (2012) argue that one of the main attributes of effective selection method is being transparent and fair to all candidates. According to CIPD factsheet (2013), those who are involved in selection process "need to be aware of the danger of unfair discrimination in the process which has both legal implications and consequences for the diversity of the organization".

As per the information received from the company recruitment specialists, they received mostly positive feedbacks about online recruitment software from hiring managers including advantages such as transparency and security. Some of the comments from interviewees were:

- The system allows to see vacancy progress keeping the archive for future use and analysis.
- A secure place to store and review CVs.
- R&S (Recruitment and Selection) process is standardized and HR does good job for reinforcing that standardization.
- A much wider net for getting applicants – truly internal/external posting system.
- Ability to review CVs quickly and see number of candidates at a glance.
- Tremendous progress and a massive step in the right direction. Good support by HR in the process.
- I had only positive experience with the system both from interface and system performance. It is straightforward and intuitive.
- The system is user friendly and does not require training for the users.

4. Reduce time to hire and manual work.

One of the reasons for a long hiring period is associated with huge amount of manual work done by recruitment specialists. According to the survey held by CIPD (2007), among 905 UK organizations, average time to hire one professional is 12.4 weeks. With online recruitment tools when the approval request/status notifications to hiring managers, thanks letters/notifications to candidates, etc. are sent automatically by the system, the manual work is reduced considerably. Time for pre-screening process can also be shortened, as candidates fill in online applications when submitting their CVs, which allows building the initial list of suitable candidates much faster. In fact, according to studies, companies save almost 25% of time to hire by moving recruitment online (Sylva and Mol 2009, p311).

After moving recruitment process online, according to information received from the company recruitment specialists, TCO now saves up to 30% of time to hire. If earlier it took around 20 weeks to hire one professional, now it is possible within 12-14 weeks.

5. Recruitment data reporting automatization and accuracy

With online recruitment tools companies can easily generate different kinds of reports in a quick way. As manual information processing implies high risk of human mistakes, accuracy of the reporting can be also improved.

Currently, the company recruitment specialists generate different reports, for example:

- Data mining report which includes general information about applicants;
- Equal opportunities report which is helpful to monitor if equal opportunities were given to all candidates;
- Time to hire report which generates the number of days/weeks spent to close each open vacancy;
- Report on recruitment agencies activity, how many candidates were proposed by re-recruitment agencies, their progress etc.

Although, online recruitment has many advantages such as the applicant pool expansion, system standardization, database build-up, cost/time reduction and efficiency improvement (Parry and Wilson 2009), it also has its disadvantages. As the research shows, disadvantages include the increased number of irrelevant applicants (41%), low-quality candidates (12%) and time wasters (6%) (Wigham 2004). Moreover, it is argued that companies lose the personal touch with candidates by using online recruitment (Rebecca Clake (CIPD Advisor), cited by Wigham 2004). Pavitra (2012) mentions disadvantages such as discrimination between internet users and non-users, being more effective for well-known companies, being not relevant for top management positions and user-unfriendly tools.

Thus, recruitment specialists at TCO mention disadvantage needs to solve in the future such as increased percentage of irrelevant candidates which requires additional time to deal with.

Taking into account all pros and cons of online recruitment, some authors suggest using online recruitment as an additional tool to other traditional recruitment techniques such as newspaper ads, employee referrals or headhunter agencies. For example, Cullen (2001) supports the idea that e-recruitment is not a standalone tool, but a part of integrated recruitment and selection strategy. In order to compensate disadvantages of e-recruitment, companies may decide to carry on using traditional methods such as newspaper ads, while adapting the online recruitment as a part of hiring strategy. Additionally, to enhance the hiring process companies may initiate contracts with recruitment agencies and headhunter websites to post commercial job boards and start organizing regular job fairs at different universities. In the future, taking into account the fact that social media is becoming more popular, companies' recruiters may consider the possibilities of using social and professional networking sites for recruitment purposes. Another opportunity companies can use to improve their online recruiting system to reduce the number of irrelevant applications is pre-screening stage automatization, so to decrease the candidates' pool to a more manageable list of those who will be admitted to further selection stages. In this regard, Kew and Stredwick (2010, p333) state: "a further example of automated shortlisting is the use of equipment to electronically read CVs using optical character recognition (OCR) software". Such software reads resumes and by using search criteria such as experience, qualifications, job titles etc. generates a ranked list of applicants.

In general, online recruitment in Kazakhstan is still a new area in its development stage (HR Planet no date). Currently, companies in Kazakhstan are being implemented sophisticated online recruitment tools at their corporate websites to adequately respond to recruitment needs.

In conclusion, we may say that online recruitment software allows companies to reach a broader applicant audience, employ more sophisticated management tools (i.e., reporting, candidates database), enhance transparency and fair treatment of all candidates during the hiring process, reduce time to hire and manual work and enhance overall recruitment efficiency. At the same time, companies can mitigate negative effects of the online recruitment such as losing the personal touch, discrimination between internet users and non-users, its non-relevance for top management positions and user-unfriendly tools by employing other recruitment methods such as recruitment agencies, job fairs at universities and newspaper/TV ads. Overall, implementation of e-recruitment brings many benefits, so it might become a significant part of a company's recruitment strategy.

References:

1. KEW, John and STREDWICK, John (2010). Human Resource Management in a business context. London. Published by the Chartered Institute of Personnel and Development.
2. BARNEY, Jay and WRIGHT, Patrick (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. [online]. Human Resource Management. Spring 1998, Volume 37, Issue 1, 31–46. John Wiley & Sons, Inc. Article first published online: 6 DEC 1998. Last accessed 12 March 2015 at: <http://onlinelibrary.wiley.com/>
3. FARNHAM, David (2010). Human Resource Management in Context. Strategy, Insights and Solutions. 3rd edition. Published by Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
4. YOON KIN TONG, David (2009). A Study of E-Recruitment Technology Adoption in Malay-sia. [online]. Industrial management and data Systems, 109 (2), 281-300. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.emeraldinsight.com/>
5. SINGH, Parbudyal and FINN, Dale (2003). The effects of information technology on recruitment. [online]. Journal of Labor Research, 24 (3), 395-408. Last accessed 12 March 2015 at: <http://link.springer.com>
6. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST (2013). Recruitment goes virtual: Use web-based technology intelligently for best results in recruitment. [online]. HRM International Digest Journal, 21 (3), 19-21. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.emeraldinsight.com/>
7. ADILOVA Gulzara (2002). Рекрутмент в Казахстане (Recruitment in Kazakhstan). [online]. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.investkz.com/journals/30/357.html>
8. CRUSH, Peter (2011). Innovative Recruitment. [online]. Marketing, 47-47. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.lexisnexis.com>
9. TENGRINEWS (2013). Дефицит квалифицированных кадров для промышленности сло-жился в Казахстане (The shortage of qualified personnel for industry sector in Kazakhstan). [online]. Last accessed 12 March 2015 at: http://tengrinews.kz/kazakhstan_news/defitsit-kvalifitsirovannyih-kadrov-promyishlennosti-233239/
10. CIPD (CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT) (2013). Re-sourcing and Talent Planning Survey 2013. [online]. Last accessed 12 March 2015 at: http://www.cipd.co.uk/research/_resourcing-talent-planning
11. CREDIT UNION MAGAZINE (2004). Online Recruitment. [online]. Credit Union Magazine, 70 (8), 92-94. Article from Business Source Premier last accessed 12 March 2015 at: <http://web.b.ebscohost.com>
12. SYLVA, Hella and MOL, Stefan (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. [online]. International Journal of Selection and Assessment, Volume 17, Issue 3, 311–323. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.onlinelibrary.wiley.com>.
13. WHATJOBSITE Limited (2011). Advantages & Disadvantages of Online Recruitment. [online]. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.whatjobsite.com/content/recruiter-zone/online-recruitment-basics/advantages-disadvantages-of-online-recruitment/>
14. BAYT.COM, Inc. (no date). The Benefits of Online Recruitment. [online]. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.bayt.com/en/career-article-1121/>
15. COOPER, Cary, HOLDSWORTH, Lynn and JOHNSON, Sheena (2012). Organizational Behaviour for Dummies. [online]. Published by John Wiley & Sons, Ltd. Last accessed 12 March 2015 at: <http://lib.myilibrary.com/>
16. CIPD factsheet (2013). Selection methods. [online]. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/selection-methods.aspx>
17. CIPD (2007). Annual Survey Report: Recruitment, retention and turnover. [online]. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdoonlyres/746F1183-3941-4E6A-9EF6-135C29AE22C9/0/recruitretntsurv07.pdf>
18. PARRY, Emma and WILSON, Hugh (2009). Factors influencing the adoption of Online Recruitment. [online]. Personnel Review Journal, 38 (6), 655-673. Last accessed 12 March 2015 at: <http://www.emeraldinsight.com/>
19. WIGHAM, Ross (2004). 98 per cent now use online recruitment. [online]. Personnel Today. Article from Business Source Premier last accessed 12 March 2015 at: <http://web.b.ebscohost.com>
20. PAVITRA, Dhamija (2012). E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management. [online]. Researchers World Journal, Vol. III, Issue 3 (2), 33-39. Last accessed 12 March 2015 at: <http://search.proquest.com.lcproxy.shu.ac.uk/docview/1034611782/fulltextPDF?accountid=13827>
21. CULLEN, Bernie (2001). E-recruiting is driving HR systems integration.[online]. Strategic Finance Journal, 83 (1), 22–26. Last accessed 12 March 2015 at: <http://web.b.ebscohost.com>
22. HR Planet (no date). Рынок рекрутмента в Казахстане (Recruitment market in Kazakhstan). Last accessed 12 March 2015 at: <http://planetahr.ru/publication/2762/26/110>

АНАЛИЗ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА КАЗАХСТАНА

Фармацевтический рынок, по мнению экспертов, является одним из самых высокодоходных и быстрорастущих секторов мировой экономики [1]. Существует мнение, что по рентабельности фармацевтика находится на 3-4 месте среди всех отраслей бизнеса. Ведь, несмотря на технический прогресс, человек продолжает болеть и потреблять лекарственные средства, причем с каждым годом арсенал врача расширяется. Принимая во внимание специфичность рынка, направленного на восстановление и поддержание здоровья людей, наши современники всё меньше экономят на медикаментах, что подтверждает наблюдаемый на мировом рынке стабильный рост объемов продаж лекарственных средств. Несмотря на общий спад в мировой экономике последних лет, фармацевтический рынок продолжает динамично развиваться, темпы его роста составляют примерно 6-11% в год. В отличие от других отраслей, где чистая прибыль составляет в среднем 5% от общего дохода, в фармацевтической отрасли этот индекс достигает 18% в год [1]. Мировой рынок лекарственных средств относится к рынкам монополистического конкурентного типа. При этом конкурентная борьба между транснациональными фармацевтическими фирмами продолжается сегодня не вокруг цен на препараты, а вокруг широкого использования достижений научно-технического прогресса в фармацевтической промышленности [2]. Лидирующее положение фирм на мировом рынке увязывают с широким использованием достижений генетической и клеточной инженерии, биотехнологии, позволяющих фирмам разрабатывать и производить препараты со значительно улучшенными фармакокинетическими свойствами, хорошей переносимостью и высокой стабильностью [3].

Казахстанский фармацевтический рынок относительно молод, его формирование началось с середины 90-х годов. Еще в 1994 году лекарственное обеспечение населения и государственного здравоохранения осуществлялось централизованно через Государственную акционерную холдинговую компанию «Фармация», имевшую 1832 аптеки, в том числе: больничных аптек – 64 и самостоятельных – 1768. После демополизации холдинга «Фармация» и приватизации аптечных учреждений централизованная система лекарственного обеспечения была разрушена. Казахстанская модель лекарственного обеспечения подверглась в этот период жесткой трансформации от централизованного распределения к системе, основанной на принципах рыночной экономики. Ключевым моментом этого перехода явилась приватизация фармацевтических производств, формирование сети дистрибуции и аптечной сети, активный процесс создания частных аптек, киосков, складов и т.д.

Основным товаром на фармацевтическом рынке являются лекарственные средства (ЛС). Потребителями лекарственных препаратов является население в любом возрасте с различными заболеваниями и здоровые люди (для профилактики). Таким образом, можно сказать, что каждый казахстанец является потребителем фармацевтического рынка. На сегодняшний день это практически 17 млн. потребителей. Необходимо отметить высокую общую заболеваемость населения, которая составляет на сегодняшний день, 74 тыс. 398 случаев на 100 тыс. человек. В разрезе уровня заболеваемости, наибольший удельный вес имеют болезни органов дыхания, составляющие 28%, болезни органов пищеварения - 8,4%, системы кровообращения - 7,2%, мочеполовой системы - 6,8%, инфекционно-паразитарные заболевания - 6%. Согласно статистическим данным (Агентство Статистики МЗ РК), по прежнему основной причиной смерти являются заболевания сердечно-сосудистой системы – 51,9% (как и во всем мире), а именно – инфаркт миокарда, ишемическая болезнь сердца, сосудистые поражения головного мозга (инсульты). И это не смотря на то, что ежегодно выпускаются новейшие препараты для лечения этих заболеваний и предлагаются пациентам бесплатно в рамках гарантированного бесплатного обеспечения (100% reimbursement), несмотря на то, что в каждом областном центре открыты кардиохирургические центры и проводятся операции по квотам (бесплатно). Значит, потребность в данных препаратах и оперативных вмешательствах еще не удовлетворена. Все эти факты сказались и на уровне продаж препаратов для лечения сердечно-сосудистых заболеваний в секторе государственных закупок +153% прироста затрат, доля выросла с 9 до 14 % в упаковках.

Есть три основных уровня на рынке обеспечения лекарственными средствами – уровень производителей лекарственных средств, уровень дистрибьютеров, занимающихся логистикой (доставкой и хранением) лекарственных средств внутри страны, уровень аптек (точек розничной торговли конечному потребителю). На каждом из этих уровней существует свой тип конкуренции.

В настоящее время на рынке РК присутствуют препараты почти 300 компаний-производителей самых различных стран. Создана Ассоциация иностранных фирм-производителей с целью выработки общих принципов работы, защиты общих интересов компаний-импортеров. Существуют определенные барьеры входа, есть ТОП-10 компаний-производителей, которая имеет долю 35% в USD (по итогам 2013 г), что является характеристиками олигополистической конкуренции.

Если мы говорим о дистрибьютерах, то они также имеют свою Ассоциацию дистрибьютеров фармацевтической продукции на рынок РК. На этом уровне также существует олигополистическая

конкуренция. Крупных игроков мало, в ТОП-5 входят – ТОО Медсервис КФК, «Стофарм», «Эмити», «Медикус Центр», «Аманат». Дистрибьютеры очень часто «делят» сегменты рынка, регионы и стараются удерживать цены в одном диапазоне, не снижая и не завышая их относительно друг друга.

На третьем уровне (уровень точек розничной продажи препаратов населению) имеется тенденция к созданию сетей аптек либо «дочерних» предприятий от Дистрибьютеров, что дает возможность создать определенные ценности для своих покупателей. По оценкам экспертов, к 2020 г. до 80% коммерческого фармацевтического рынка страны будут контролировать аптечные сети.

В современных условиях фармацевтический рынок Казахстана является одним из развитых в странах постсоветского пространства (занимая третье место после России и Украины), его емкость в стоимостном выражении в 2013 году составила почти 2,5 млрд долларов США. Динамика развития рынка представлена в таблице №1. Прирост в 2013 году составил +37% в стоимостном выражении и +16% в количественном. Этому способствовали высокие темпы социально-экономического развития страны, рост благосостояния населения.

Таблица 1. Динамика фармацевтического рынка РК (Total market)

	Value, USD	Volume, units	% value	% volume	Average price
2013	2,464,603,046.00	618,562,869.00	37%	16%	3.98
2012	179,610,341.00	532,273,412.00	21%	12%	3.37
2011	1,483,453,758.00	475,487,238.00	15%	-1.50%	3.12
2010	1,285,020,727.00	482,734,230.00	14%	-6%	2.66
2009	1,126,033,349.00	512,791,332.00			2.20

Источник: данные аналитического агентства VI-ORTIS <http://base.viortis.kz>

Главным недостатком казахстанского фармацевтического рынка является его высокая импортная ориентированность. Имеющийся богатый потенциал для развития отечественной фармацевтической отрасли задействован слабо. На рынке фармацевтической промышленности работают более 80 производителей. При этом более 90% всех выпускаемых в РК лекарств обеспечивается 7 крупными заводами. Все препараты – дженерики, производство которых осуществляется по старым технологиям. Импорт ЛС имеет долю порядка 90% в стоимостном выражении, 79% в натуральном выражении. Причем имеется тенденция к росту импорта, несмотря на проводимую Государством политику поддержания отечественного производителя! Если в 2009 г. Казахстан имел 31% в натуральном выражении, то в 2011 – всего 24, в 2013 – 21%, уступив первое рейтинговое место России. Возможно, сказалось вступление в единый ТС и увеличение объемов завоза препаратов российского производства (дженерики по доступной цене). На смену старым лекарственным средствам приходят новые, эффективные и безопасные препараты, созданные с использованием современных технологий и все они – импортируются, а не производятся в РК. По рекомендации Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), стратегическая безопасность страны обеспечивается при 20% доле отечественной фармацевтической продукции на рынке.

Среди стран импортеров есть неизменная ведущая пятерка стран – Германия, Россия, Франция, Индия, Италия. На них приходится 42% всего рынка РК в денежном выражении (по итогам 2013 г, таблица 2).

Таблица 2. Топ 10 стран-производителей в 2013 г.

	2013					
	Сумма (USD)	Упаковки	Доля (сумма)	Доля (упаковки)	Прирост (сумма)	Прирост (упаковки)
Страна	2,464,603,046.36	618,562,869			37%	16%
Германия	386,067,222.68	51,050,972	16%	8%	33%	42%
Франция	243,227,722.20	19,250,631	10%	3%	54%	71%
Казахстан	204,309,268.49	154,672,719	8%	25%	36%	4%
Россия	156,039,309.25	120,172,551	6%	19%	44%	40%
Индия	143,146,107.35	38,368,028	6%	6%	30%	2%
Италия	108,557,270.44	7,074,059	4%	1%	96%	51%

США	106,265,178.47	2,817,093	4%	0%	-3%	27%
Венгрия	106,265,056.04	14,883,197	4%	2%	48%	30%
Австрия	104,676,229.01	7,178,796	4%	1%	33%	24%
Словения	99,619,525.45	13,706,314	4%	2%	54%	31%

Источник: данные аналитического агентства VI-ORTIS <http://base.viortis.kz>

Государство активно участвует в регуляции деятельности фармацевтического рынка, что включает в себя контроль за процессом регистрации, сертификации и реализации ввозимых и производимых в стране лекарственных средств и изделий медицинского назначения, контроль за рекламной активностью Представительств фармацевтических компаний, контроль за закупом медикаментов для государственных ЛПУ согласно формуляров. В РК впервые среди всех стран СНГ с 2010 года существует Фармакопея, гармонизированная с Фармакопеей Великобритании. Она позволяет обеспечивать высокий уровень безопасности и изученности препаратов, зарегистрированных в нашей стране. Если говорить о регуляции Государством закупок медикаментов, то существует целый ряд процессов, приказов и формуляров. Ежегодно происходит их обновление, что связано с внедрением все более современных методов терапии и новейших лекарственных средств. С 2009 года начата работа единого поставщика на все стационары РК – Самрук Казына Фармация, что позволяет сократить число посредников, а значит, снизить цену препаратов для закупа (экономия в первый год составила 40%!). Кроме того, с 2010 года начата регуляция цен государством, что привело к снижению затрат еще на 30%! При этом, проводится поддержка Отечественного производителя и его доля в закупках составляет почти 70% в натуральном выражении. Создана программа по развитию фармацевтической промышленности на 2010-2014 годы, согласно которой к 2014 году мы должны достичь 50% уровня удовлетворения потребностей страны в ЛС в натуральном выражении за счет отечественного производителя (амбициозный план!). Должны быть построены Заводы на территории РК, внедрены стандарты GMP на них. Уже в настоящее время мы имеем опыт слияния отечественных и зарубежных производителей, что является взаимовыгодным для обеих сторон. Для Казахстана выгода в том, что расширяется список наименований ЛС, производимых отечественным производителем, значит – больше будет представленность казахстанских препаратов в закупках. А для зарубежных партнеров - это возможность получить статус отечественного производителя и получение всех льгот, а соответственно и прибыли (особенно в секторе государственных закупок!). Хочу привести пример покупки АО «Химфарм» (Шымкент) крупнейшей фармацевтической фирмой Polpharma. Компания стала мажоритарным акционером казахстанского производителя. В течение четырех лет в АО «Химфарм» будет инвестировано около \$85 млн, которые пойдут на обновление инфраструктуры, технологий и стандартов производства. После внедрения в АО «Химфарм» международных стандартов GMP, Polpharma перенесет на завод в Шымкенте производство своих ЛС, продаваемых на территории Казахстана и других стран региона. Компания одновременно получила доступ к более, чем 300 продуктам, имеющимся в настоящее время в портфеле группы Polpharma, а также 400 новым продуктам, находящимся на этапе разработки.

Фармацевтический рынок РК состоит из двух больших сегментов - розничных продаж и сектора государственных закупок (который обеспечивает пациентов ЛС в стационарах и на амбулаторном уровне). Розничный сегмент составил более 1,5 млрд долларов США (что составило 63%) и более 0,5 млрд упаковок (что составило 83% всего рынка в целом). Динамика продаж положительная в 2013 г + 34% в стоимостном выражении и +16% в упаковках. Изменение средних розничных цен происходит из года в год (см. таблицу 2). Если мы проведем анализ эластичности цены в розничном сегменте рынка на примере 2013 года, то

$$Ed = \Delta(513257049-442318425)\% / \Delta(3.04-2.64)\% = 16/15 = 1.06,$$

что свидетельствует о том, что повышение цены сопровождается увеличением объемов продаж, так как лекарственные средства необходимы, жизненно-важны и их покупка не зависит от цены. Тем более, что всегда можно выбрать из широкого списка препаратов именно тот, который устроит по цене.

Интересен тот факт, что доля розницы в общем фармацевтическом рынке РК снизилась в денежном эквиваленте с 73% в 2010 г. до 63%, но в натуральном выражении такой выраженной тенденции не прослеживается (с 85% до 83%). Это говорит о том, что растет доля расходов государства на более дорогостоящие препараты (государственные закупки).

Итак, рынок закупок регулируется очень активно государством с помощью различных приказов, формуляров. Существует определенный список заболеваний и определенная категория пациентов, по которым осуществляется гарантированная бесплатная помощь населению. Мировой перечень важнейших препаратов, применяемых в медицинской практике, содержит 700 наименований. В Казахстане список жизненно важных лекарственных средств определен из 300 наименований, из которых в стране выпускается около 70, а по 46 может быть обеспечена полная потребность республики за счет отечественного производства. Топ-5 компаний-производителей ЛС имеют очень значимую долю продаж именно через

закупки, так, например, лидер рынка Sanofi-Aventis получает 60% своих продаж в денежном выражении именно в секторе закупок, так как это – оригинальные препараты, не имеющие аналогов и с высокой ценой. Третья по рейтингу компания – отечественный производитель «Польфа-Химфарм» имеет 64% своих продаж именно в сегменте закупок, так как осуществляется поддержка отечественного производителя, несмотря на то, что это генерический портфель, и цена препаратов очень низкая.

Рынок ЛС можно также подразделить на группы по АТХ-коду (группы препаратов для лечения определенных состояний). Причем на уровне государственных закупок лидерами являются дорогостоящие препараты для лечения онкологических заболеваний, а на уровне розничных продаж – лидируют антибиотики и анальгетики, которые пациенты покупают практически самостоятельно, не обращаясь к врачу. В данном случае играет роль именно уровень заболеваемости, например, высокая частота заболеваний органов дыхания способствует тому, что рынок антибактериальных препаратов является динамично развивающимся и имеет тенденции к росту, занимая первое место в продажах в аптеках.

Также все лекарственные средства делятся на рецептурные и безрецептурные препараты, что влияет на маркетинговые инструменты продвижения. Доля рецептурных препаратов составила по итогам 2013 года 47% в упаковках и 73% в денежном выражении. В нашей стране отпуск в аптеках свободный и рецептурных, и безрецептурных (ОТС) препаратов, что свидетельствует о высоком уровне самолечения. Компании-производители стремятся расширить свой ОТС портфель, так как это позволяет выйти на конечного потребителя с рекламой, а реклама - двигатель продаж, создает узнаваемость и бренда, и компании в целом. Топ-5 лидеров нашего фармацевтического рынка имеют высокую долю ОТС препаратов. Так, в продажах компании Nусomed, которая занимает второе рейтинговое место на фармацевтическом рынке РК, доля ОТС препаратов составила 46% в упаковках. В РК более жесткие правила получения ОТС статуса, чем в соседних государствах, так, например, контрацептивы являются ОТС препаратами в России, Беларуси, Узбекистане, а у нас они должны отпускаться по рецепту и нет возможности выходить с рекламой. В Казахстане запрещена реклама препаратов в непрофильных учреждениях, даже если это ОТС препараты, а также на транспорте, на билбордах. Такой запрет содержится в Кодексе РК о здоровье народа и системе здравоохранения.

Все лекарственные средства также разделяются на оригинальные и генерические. В целом, на фармацевтическом рынке РК доля оригинальных препаратов всего 9% в упаковках и 34% в долларах США. При этом есть разница в закупочном сегменте - в стоимостном выражении здесь доля оригинальных препаратов – 43%, то есть государство закупает уникальные самые дорогие препараты, особенно для лечения онкологических заболеваний (цена обусловлена высокой технологичностью процесса производства, высокой эффективностью и наличием патента, проведенных исследований) (таблица 3). При этом доля оригинальных препаратов из года в год уменьшается, что свидетельствует о том, что многие компании стараются вывести выгодные по цене препараты и получить свою прибыль. У нас в стране поддерживать статус оригинального препарата стоит всего 40 000 тенге в год, что позволяет некоторым компаниям удерживать этот статус у нас в стране очень длительное время, хотя в мире патент уже не действует. Таким образом, казахстанцы вынуждены покупать по дорогой цене определенные препараты.

Таблица 3. Рынок государственных закупок – соотношение оригинальных и дженерических препаратов в 2013 г.

	2013				
	Сумма (USD)	Упаковки	Доля (сумма)	Доля (упаковки)	Прирост (сумма)
	904,957,265.12	105,305,780			44%
original	389,516,268.19	9,386,938	43%	9%	33%
branded generic	243,057,723.66	41,201,426	27%	39%	65%
generic	272,383,273.27	54,717,416.00	30	52	43

Источник: данные аналитического агентства VI-ORTIS <http://base.viortis.kz>

Интересным является потребление ЛС в различных регионах РК. Так, в целом по рынку наибольшей емкостью обладает рынок г. Алматы. Далее следуют ЮКО и Шымкент, Караганда и Астана. На эти 5 регионов приходится 54% оборота всех лекарственных средств в РК (по итогам 2013 г, таблица 4).

Таблица 4. Структура рынка в разрезе регионов

Регионы	2013			
	Сумма (USD)	Упаковки	Доля (сумма)	Доля (упаковки)
	2,464,603,034.45	618,562,868		
г. Алматы	487,794,464.62	117,690,795	19.79%	19.03%
Южно-Казахстанская	239,203,537.29	31,256,745	9.71%	5.05%
г. Шымкент	230,886,523.33	66,314,000	9.37%	10.72%
г. Караганда	197,016,422.60	74,439,437	7.99%	12.03%
г. Астана	185,428,134.56	44,672,344	7.52%	7.22%
Костанайская	180,812,420.96	29,496,478	7.34%	4.77%
Восточно-Казахстанская	174,030,502.15	51,542,445	7.06%	8.33%
Северо-Казахстанская	124,307,577.18	38,667,932	5.04%	6.25%
Актюбинская	90,486,544.37	21,828,004	3.67%	3.53%
Павлодарская	85,062,972.74	22,993,918	3.45%	3.72%
Западно-Казахстанская	82,736,786.35	24,776,231	3.36%	4.01%
Карагандинская	72,748,306.98	20,910,536	2.95%	3.38%
Алматинская	68,633,233.91	14,961,213	2.78%	2.42%
Мангыстауская	65,652,342.58	19,524,544	2.66%	3.16%
Жамбылская	62,402,351.53	12,892,256	2.53%	2.08%
Акмолинская	45,399,164.99	12,036,806	1.84%	1.95%
Атырауская	40,413,034.81	8,108,374	1.64%	1.31%
Кызылординская	31,588,713.51	6,450,810	1.28%	1.04%

Источник: данные аналитического агентства VI-ORTIS <http://base.viortis.kz>

Если рассмотреть сегмент государственных закупок, то картина несколько изменилась – на первом месте ЮКО, далее Костанайская область, Алматы, ВКО, Караганда с общей долей 63% в стоимостном выражении (таблица 5).

Таблица 5. Рынок государственных закупок в разрезе регионов

Регионы	2013			
	G Сумма	G Упаковки	Доля (сумма)	Доля (упаковки)
	904,957,265.12	105,305,780		
Южно-Казахстанская	236,739,478.90	30,890,797	26.16%	29.33%
Костанайская	133,253,786.53	15,579,088	14.72%	14.79%
г. Алматы	98,189,688.44	5,745,841	10.85%	5.46%
Восточно-Казахстанская	54,623,320.27	5,981,585	6.04%	5.68%
Карагандинская	45,882,356.05	5,607,429	5.07%	5.32%
г. Астана	45,609,219.63	3,691,341	5.04%	3.51%
Алматинская	44,131,133.55	5,149,360	4.88%	4.89%
Жамбылская	43,210,545.48	6,615,510	4.77%	6.28%

Павлодарская	33,216,084.25	4,502,545	3.67%	4.28%
Северо-Казахстанская	30,124,730.59	3,327,696	3.33%	3.16%
Актюбинская	26,965,516.14	3,286,248	2.98%	3.12%
Акмолинская	24,709,557.81	3,503,741	2.73%	3.33%
Кызылординская	23,901,007.83	3,716,690	2.64%	3.53%
Западно-Казахстанская	22,457,519.40	3,145,670	2.48%	2.99%
Атырауская	21,931,515.44	2,248,063	2.42%	2.13%
Мангыстауская	20,011,804.81	2,314,176	2.21%	2.20%

Источник: данные аналитического агентства VI-ORTIS <http://base.viortis.kz>

Кроме того, есть определенные предпочтения, связанные с культурно-историческими традициями, например, очень показателен рынок оральных контрацептивов. Почти треть всех контрацептивов продается в г.Алматы (город с самым большим числом студентов и активной молодежи), а самая низкая доля потребления – на юге республики, где сохраняется традиционная семья с большим количеством детей. В северных же, граничащих с Россией, регионах продажа контрацептивов очень высока. И все эти факты необходимо учитывать компаниям-производителям при планировании своих продаж в Казахстане.

Таким образом, мы можем определить основные факторы спроса:

1. Доход потребителей
2. Рост численности населения
3. Уровень заболеваемости населения
4. Реклама лекарственных средств в СМИ, интернете
5. Наличие товаров-заменителей (БАДы, магниты и т.д.) и их цена.

Основными факторами предложения являются:

1. Стоимость ресурсов
2. Использование высокотехнологичных процессов создания препаратов (биосимиляры)
3. Размеры налогов, таможенной пошлины
4. Число конкурентов на рынке
5. Государственная регуляция (начиная от процесса регистрации и заканчивая ограничением маркетинговой активности)

В целом динамика рынка фармацевтики в РК с 2009 по 2013 гг. имеет положительный тренд (диаграмма 1).

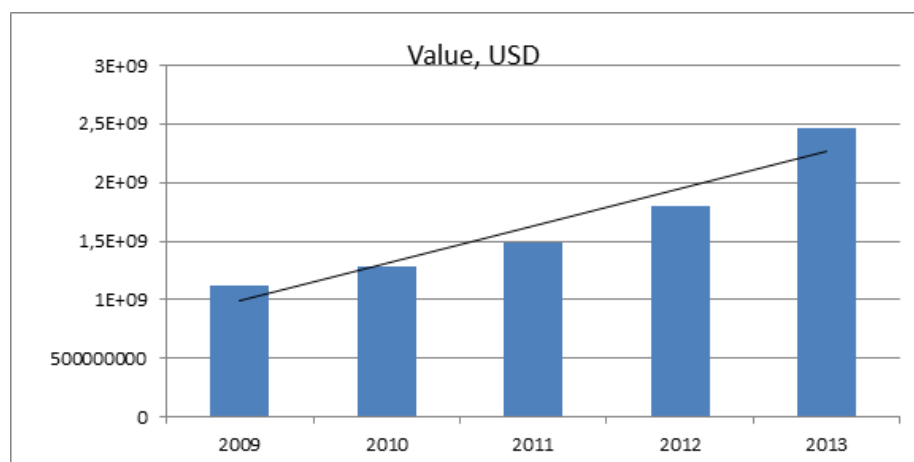


Диаграмма 1. Динамика фармацевтического рынка (USD)

Средняя цена по отрасли имеет также тенденцию ежегодного роста, так с 2009 года она выросла с 2.2 долларов до 3.8 (что составило +73%). При этом темп прироста цен на ЛС превышает темп инфляции, так например, рост в 2013 году цен на ЛС составил +18%, а инфляция была в пределах 8%. Росту продаж на фармацевтическом рынке способствуют множество факторов. Прежде всего, это общий рост заболеваемости из-за усиливающегося влияния техногенных факторов и ухудшения экологической обстановки. Во-вторых, это тенденция «старения населения» и увеличения продолжительности жизни. В-третьих, рост уровня доходов населения приводит к использованию более дорогостоящих и качественных препаратов.

В заключение следует отметить, что конкуренция на фармацевтическом рынке становится все более агрессивной, все выше становятся барьеры входа (причем на всех трех уровнях – от производителей до уровня розничных точек продаж). Государство усиливает свое влияние на этот рынок, что выражается введением системы единого поставщика – «Самрук Казына Фармация», поддержкой отечественного производителя, регуляцией цен, ужесточением правил регистрации препаратов, ограничением работы с докторами и провизорами. Продавцы фармпродукции, чтобы выжить, вынуждены будут снижать свои затраты и оптимизировать свои подразделения. Следует ожидать роста слияний и поглощений, региональной экспансии. При этом, в условиях ограниченных кредитов, возможно более широкое использование публичных финансовых инструментов. Приоритетное развитие получат наиболее сильные аптечные сети, за счет поглощения мелких сетей и вынужденных закрываться аптек. Развитие получат прямые связи аптечных сетей с производителями фармпродукции. Будет сокращаться число дистрибьюторов, усилится конкуренция между участниками рынка, будет расширяться набор дополнительных услуг в аптечных учреждениях. Получит развитие интернет-торговля ЛС.

Источники:

1. EvaluatePharma® World Preview 2016 – Analysis Highlights
2. Global Generics Strategy Key Drivers, Markets and Trends in 2013, GDHC001PSR / Published March 2013
3. INPHARMACIA_12_2010 RUS

ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

На сегодняшний день конкурентная стратегия - это основополагающий стержень в управлении предприятием, которое должно обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие компании, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. Простыми словами, это способ формирования заметности и значимости товара для покупателя. Заметность позволяет быстро и «безболезненно» увеличивать знание товара, а значимость товара вызывает желание купить продукт.

Помимо заметности и значимости товара, не менее важным является определение целевой аудитории, ведь в каждой конкурентной стратегии должна быть определена «своя» аудитория: со своими предпочтениями, ценностями и требованиями. Без подробно описанной целевой аудитории невозможно разработать эффективную стратегию конкурентной борьбы, так как невозможно угодить всем покупателям.

Если говорить о базовых методиках конкурентной стратегии, то существует две основополагающие модели конкуренции в отрасли: модель формирования предпочтения бренда и модель создания нового рынка (рис 1).



Рисунок 1. Модель формирования предпочтения и модель создания нового рынка

При использовании стратегии формирования предпочтения бренда компания должна стремиться стать более привлекательной для своего потребителя, более необходимой. При этом она должна поставить себя в один ряд с конкурентами, наделив свой товар более интересными и отличительными свойствами. При реализации данной стратегии потребитель становится важным и главным, так как он будет выбирать наиболее подходящий и близкий ему по ценностям бренд. К недостаткам такой стратегии можно отнести насыщенность категорий, высокую конкурентность и однородность товаров, что приводит к снижению лояльности у потребителя.

Но, несмотря на все имеющиеся недостатки и возрастающую сложность использования данной модели конкуренции, стратегию формирования предпочтения используют большое количество компаний, и у нее есть три вариации: лидерство в издержках, дифференциация и специализация, которые были созданы Майклом Портером на основании матрицы конкурентных стратегий (рис.2):

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
		Узкий рынок	3. Фокус на издержках

Рисунок 2. Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

Три базовых стратегий конкуренции по Портеру:

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте, или дифференциация, означает создание уникального товара в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках, или ценовое лидерство, означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования, или лидерство в нише, означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Данная классификация Портера предлагает выбрать компании тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара. После выбора ключевого направления конкурентной стратегии разрабатываются принципы стратегии, которые делятся на следующие этапы:

1. Предварительный этап. Анализ текущего положения компании в отрасли.
 - Шаг 1. Определение способа конкуренции;
 - Шаг 2. Определение целевого рынка;
 - Шаг 3. Точное определение конкурента;
 - Шаг 4. Разработка конкурентного преимущества;
 - Шаг 5. Разработка плана тактических действий;
 - Шаг 6. Написание политики конкурентной борьбы в отрасли.
2. Этап мониторинга, контроля и корректировок.

Важно не только завершить процесс стратегического планирования как этап планирования, но и определить следующие шаги по ее внедрению, контролю и внесению необходимых корректировок, которые необходимо делать с учетом текущей ситуации на рынке.

Стратегия создания нового рынка

Данная стратегия позволяет конкурировать в отрасли путем создания нового рынка, что позволяет компании значительно дистанцироваться от конкурентов, превращая их в неактуальных игроков, создавая новый сегмент с новыми правилами, на котором она является единственным игроком и предпочитаемым лидером. Цель стратегии заключается в том, чтобы сделать всех игроков неопасными для компании. Главным в такой стратегии становится не потребитель, а компания, а в центре процесса разработки продукта становятся потребности потребителя, а не свойства товаров. Здесь основополагающими являются инновации, с помощью которых компания, создав инновационный продукт (категорию, рынок), меняет привычную схему потребления продукта, процесс покупки и использования товара. Таким образом, она управляет поведением покупателя, учит его правилам взаимодействия с товаром, формирует требования к качественному товару.

Для создания такой потребности компании необходимо исходить не от текущей ситуации на рынке, а от основных потребностей потребителей. Очень важным моментом, является ключевая потребность потребителя, которую он удовлетворяет, приобретая товар. Определив не более трех таких потребностей, необходимо оценить качество удовлетворения ключевых потребностей, причины неудовлетворенности товарами рынка. Проанализировав, ключевые потребности, можно определить слабые места всей отрасли, выявив те недостатки, которые не способен устранить ни один продукт. Основываясь на них, можно разработать новые выгоды, новые функции и образ категории, которая сможет победить текущий рынок.

К ключевым недостаткам данной стратегии можно отнести: во-первых, затратность методики, как в финансовом так и ресурсном понятии, ведь для выявления действительно ключевых и важных инсайтов потребителя необходимо провести не одно исследование, для того, чтобы понять истинные мотивы и привычки потребителей. Вторым, не менее важным и сложным в преодолении недостатком является то, что потребители рынков со временем привыкают к общим недостаткам и воспринимают минусы товаров как должное. Они могут даже и не представлять, что может быть лучше, по-другому. Поэтому, для выявления действительных ключевых мотивов необходимо проведение качественного анализа.

После того, как новый рынок придуман и продукт создан, важно соблюдать 4 принципа стратегии создания нового рынка (таблица 1):

Таблица 1. Четыре принципа создания нового рынка

Принципы	Описание
Заметность и запоминаемость	Первая цель коммуникаций — рост знания. Брендинг имеет важную роль, так как только бренд имеет может создавать новое и иметь долгосрочный успех.
Обучение	Учите потребителей правилам и нормам взаимодействия с новым рынком. Не научите первыми — это сделают ваши конкуренты.

Инновации	Стратегия создания нового рынка неразрывно связана с инновациями и новыми технологиями. Не останавливайтесь развивать продукт, задавайте тон в отрасли. Если у компании нет таких возможностей — это не ваша стратегия.
Барьеры	На этапе создания нового рынка подумайте над барьерами входа в отрасль. Они важны и защитят вас от быстрых атак конкурентов. Патенты, закрытые технологии, уникальные поставщики могут продлить ваше преимущество еще на несколько лет.

Но, не смотря ни на что, со временем любой новый успешный рынок или продукт все равно наводняется игроками, таковы правила рынка. И компания, при росте конкуренции может либо продолжать создавать новые и более привлекательные бренды, либо может перейти на стратегию создания предпочтения бренда.

В завершение следует отметить, что не бывает и не должно быть «серединных» стратегий, ведь компания, у которой отсутствует четкая конкурентная стратегия, заведомо теряет свои позиции и обречена на неэффективное функционирование в крайне неблагоприятной конкурентной ситуации. Такая компания теряет покупателей, заинтересованных в низкой цене, так как не способна предложить им приемлемую цену без потери прибыли, и, с другой стороны, она не может получить покупателей, заинтересованных в специфических свойствах продукта, так как не концентрирует усилия на развитии дифференциации или специализации. И как следствие, она теряет долю рынка, неэффективно управляет инвестициями и получает низкую норму прибыли, что в итоге ведет к банкротству.

Источники:

1. Как побеждать в конкурентной борьбе. www.powerbranding.ru
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа конкурентов и отраслей Москва: Альпина бизнес, 2005
3. Разрабатываем стратегию конкуренции с нуля. www.powerbranding.ru

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «ЦЕНТР ОЦЕНКИ ИМУЩЕСТВА»

Стратегия организации состоит из действий, предпринимаемых руководством для достижения своих целей, и бизнес-подходов, используемых в этом случае.

В этой статье мы анализируем организацию, которая занимается предоставлением услуг в области оценки - «Центр оценки имущества».

При анализе эффективности существующих стратегий управления были определены следующие его недостатки:

- Отсутствие продуманной тактики сбора дебиторской задолженности;
- Достаточно слабая обратная связь от потребителей;
- Отсутствие рекламной активности на рынке дополнительных платных услуг для населения.

Эти недостатки являются причиной ключевых проблем организации - низкого уровня доходов и рентабельности.

Формирование стратегического развития предприятия должно идти в соответствии с рядом принципов:

1) Принцип адаптивности (условия) программ для прогнозирования тенденций во внешней ситуации, так как изменения во внешней ситуации объективно определить возможные направления развития.

2) Принцип преемственности этапов динамики организационных целей, т.е. целей развития каждого последующих фаз данных задач, должны основываться на ретроспективном анализе исторических и генетических корней предприятия и на предыдущем этапе «жизненного цикла».

3) Принцип «обратной перспективы», которая состоит в постепенном разложении цели.

4) Принцип действия системы связей между программами во времени и пространстве в соответствии с параметрами основных показателей элементов и фаз этих элементов.

5) Принцип итеративности расчетов программ. Методология формирования программ основана на принципах итеративных расчетов, то есть на многократных расчетах методом последовательного приближения к нужному результату. Если после первого перерасчета программы получаем неудовлетворительный результат в стратегической программе финансового обеспечения, то производится последовательная корректировка, перерасчет всех составляющих программ, пока не будет получен приемлемый вариант программы.

6) принцип программ вычисления отклонений, где каждый вариант представляет собой стратегическую программу, только один из возможных путей достижения целей.

7) принцип «мягких» результатов, основанных на использовании интервального источника данных в силу своей природы и вероятного отсутствия детерминизма и соответствующих результатов (Расчетные параметры индикаторов) программы, связанные с полем возможных допустимых значений.

8) принцип единого критерия эффективности и единых методов расчета, когда социальное и экономической оценки параметров программы.

9) принцип оптимизации системы, т.е. выбор лучших вариантов с точки зрения критериев эффективности системы.

Разработать стратегию поднимает важную проблему управления: как добиться желаемых результатов, принимая во внимание положения организации и ее перспективы [1, с.140].

Процесс разработки стратегии включает следующие этапы: [1, С.141].

- предварительное формулирование целей;
- анализ потенциала предприятия;
- поиск и оценка рыночных возможностей;
- прогноз (направления исследований);
- детальных стратегий развития;
- стратегии реализации

Цель. На этом этапе важные будут следующие характеристики целей:

- конфликтность целей: связь между целями такова, что достижение одной цели затрудняет достижение другой. Конфликтной парой является, например, максимизация прибыли «сегодня» и достичь максимальной доли рынка «завтра»;
- взаимодополняемость: достижение той же цели способствует достижению другой. Например, преобразование компании в «качество компании» способствует максимальной доли рынка;
- равнодушие: цели не влияют друг на друга. Например, цель «качества компании» и цели «в ши-роком диапазоне предприятия»;
- иерархия целей: подчинение некоторых других целей. Например, цель «в определенной про-порции на рынке» подчинена цели «нормы доходности предприятия» [1, с.142].

Достижение целей конфликта в рамках предприятия, как правило, невозможно. При обнаружении таких ситуаций, цели должны быть изменены. Или может быть использован специальный метод: подразделение

компании, в которой материнская компания достигает каких-то целей (например, превращается в «качество компании» и обеспечивает «завтра» значительную долю рынка) и дочернего предприятия. Существующие ресурсы предприятия и рынка не всегда позволяют достичь всех поставленных целей компании. Стратегия должна включать наиболее важное достижение.

Фирмежелательно иметь цели на 10 лет в каждый момент времени, но они могут и должны пересматриваться не реже, чем раз в полгода. В случае серьезных затруднений с 10-летними целями, руководитель может установить на первый раз 2-годовые ориентиры, с выходом на долгосрочное планирование через год [2, с.225].

2. Потенциал компании. Управление. Возможность развития и применения стратегии, сами цели ограничены в определенных возможностях способ управления. Определение возможностей управления, ее сильные и слабые стороны, как правило, не может быть осуществлено независимо от компании: голова не может получить объективную информацию о собственном стиле управления лично или через сотрудников. В рамках подхода маркетинга для развития стратегий для управления оценивали по следующим параметрам: скорость принятия важных решений;

- обоснованность принятия важных решений;
- реальное делегирование полномочий;
- возможность делегирования полномочий;
- контроль за выполнением решений;
- система стимулирования (поощрений и наказаний);
- проходимость информации «вниз»;
- проходимость информации «вверх»;
- кадровая политика;
- качество планирования деятельности;
- лидерство [2, с.227].

Финансы. Финансы, часто являются основным ограничивающим фактором в развитии стратегий. Для разработки стратегии на следующий финансовый факторы важны:

- размер собственных средств. Чаще всего, это определяет стратегию как возможность привлечения сторонних инструментов не всегда в нужное время они не могут быть. Сегодня, внешние инвесторы привлекают предприятия, в основном в развитии уже успешного бизнеса, но не для новых проектов;
- возможность привлечь дополнительные средства. Если она по-прежнему существует, может быть использован в качестве «бустер» для компании. Существует значительная вероятность своевременного получения финансирования, условий кредитования, его объема и стоимости.
- прогнозируемый график поступления средств. Собственные финансовые резервы не существуют, в то же время в полном объеме. В основном, это прибыль, полученная предприятием постоянно от продолжающихся операций. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут быть необходимы;
- финансовое управление. Там оценивается в основном эффективности управления [2, с.227].

Для нашей организации - а именно, что в секторе услуг - производственная функция подразделения выполняют разработчики. Для них, следующие параметры были оценены:

- существующих навыков в области развития;
- производительность: объем, время, развитие качества;
- система мотивации;
- возможность привлечения более квалифицированных [3, с.46].

Стратегия основывается на реальной ситуации, предназначена для управления действиями компании в долгосрочной перспективе, если предположения, сделанные при проектировании, больше не могут встретиться с реалиями рынка.

Основные стратегии изменения могут происходить в макросреде (изменения в уровне техники, политической ситуации, экологических требований, культуры) или в рыночных условиях (изменения в платёжном рынке, поведение конкурентов, потребности клиентов). Такие изменения не находятся под контролем компании, но часто их можно предсказать на стадии разработки политики. Задача прогнозирования состоит из двух этапов: выявление наиболее значимых факторов, влияющих на стратегию, и изучение тенденций [4, С.45].

Детальное изучение стратегий, выбранных заказчиком, имеет два уровня: общий уровень предприятия и уровень маркетинговых стратегий.

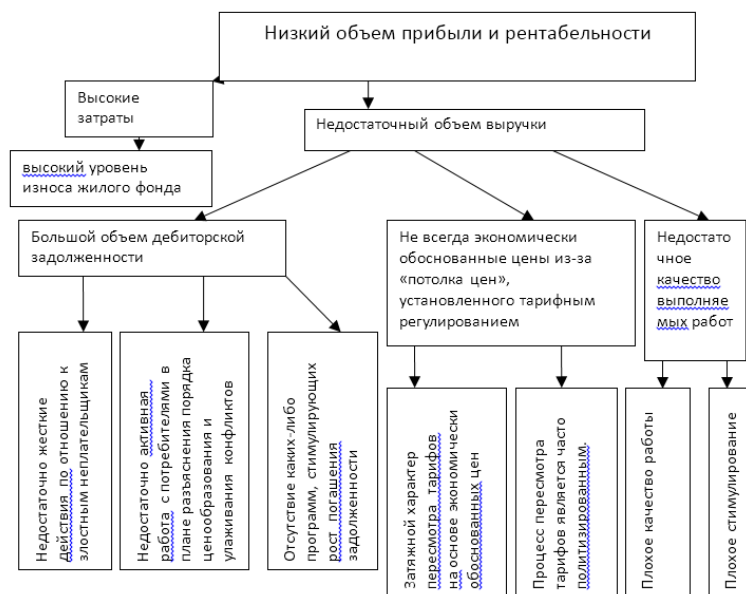
На общем уровне предприятия принимаются следующие политические установки и программные решения:

- конкретизировать цели предприятия, общие, так и для каждого вида деятельности;
- сформулировать стратегию предприятия в направлениях;
- определить отношение к клиентам (приоритеты и уровень обслуживания);
- определить отношение к конкурентам;
- определить отношение к продуктам;

- решение о ресурсах;
- решение о движении денежных средств;
- определить «контрольные точки» стратегии;
- определить контроль рынка.

Причинно-следственный анализ выявленных недостатков стратегии. Для проведения данного анализа выявленных недостатков стратегии надо построить дерево проблем организации. (Рисунок 1)

Рисунок 1 - Дерево проблем



Примечание: разработано автором

На основе дерева проблем были выявлены следующие недостатки генеральной стратегии предприятия:

- отсутствие четкой, продуманной тактики погашения дебиторской задолженности;
- недостаточно тесная обратная связь с потребителями;
- отсутствие четкой программы по более гибкому взаимодействию с муниципальными и государственными органами в плане пересмотра тарифов согласно экономически обоснованным оценкам;
- недостаточная рекламная активность на рынке дополнительных платных бытовых услуг населению.
- Таким образом, стратегия дальнейшего развития организации должна строиться на основе целей, подразумевающих ликвидацию выявленных недостатков текущей стратегии.
- Для дальнейшего увеличения объема выручки необходимо:
- усилить рекламную активность на рынке дополнительных платных бытовых услуг в разумных пределах в соответствии с финансовыми ресурсами организации;
- увеличить качество оказываемых услуг.
- Для повышения качества услуг необходимо:
- разработать четкую систему материального стимулирования за качество выполняемой работы (премии, пособия и т.д.);
- повышенные требования сотрудников для работы в смысле навыков, моральных и профессиональных качеств;
- выстроить четкую систему управления качеством, стандартов качества.

В качестве мишеней, стратегические руководящие принципы не должны быть противоречивыми. Их определение производится на основе уже существующих данных о потенциале предприятия, рыночных возможностей, рыночных тенденций [4, стр.47].

Принятие любой стратегии требует ее применение ко всем уровням иерархии с соответствующей корректировкой формулировок и спецификации целей.

Второй основной вопрос реализации - вовлечение сотрудников. Важно, когда каждый сотрудник воспринимает цели организации как свои собственные [4, с.53].

Таким образом, развитие стратегии следует начинать с самого начала развития организации.

Источники:

1. Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2006.
3. Лалыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Романов А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегическое планирование является эффективным средством своевременного реагирования на изменения во внешней среде и внутренних возможностей. Он используется для обеспечения одной цели: повышение эффективности, то есть чтобы обеспечить четкое понимание целей и задач всех сотрудников, чтобы научить их оптимальному использованию ресурсов, учитывать реальные возможности, гибко реагировать на изменения в окружающей среде. Сбалансированная система стратегического планирования является наиболее важным фактором инвестиционной привлекательности компании.

Корпоративная стратегия - набор долгосрочных программ компании.

Стратегия должна рассматриваться с разных точек зрения:

- стратегия - средство достижения конечного результата;
- стратегия объединяет все части организации в единое целое;
- стратегия охватывает все основные аспекты организации;
- стратегия гарантирует совместимость всех частей планов организации;
- стратегия дает ответы на ключевые вопросы о характере организации. Что есть данный бизнес сегодня? Каким должно быть наше дело завтра? Каковы наши продукты, особенности, рынки? Что нужно сделать, чтобы достичь своих целей?;
- стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также для определения возможностей и препятствий на пути его развития;
- стратегия - запланированная реакция на изменения в организации окружающей среды [1, с.14].

Схема трех уровней решения стратегического планирования представлена на рисунке 1.

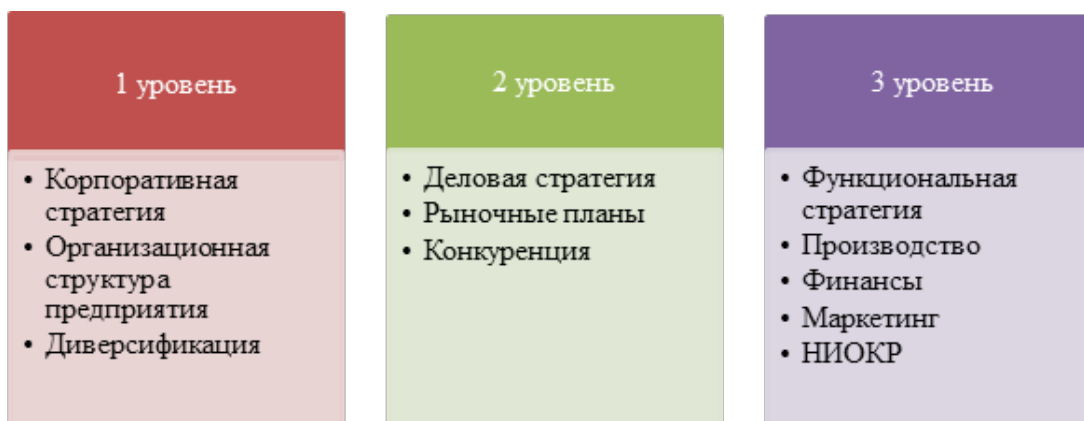


Рисунок 1 - Уровни стратегических решений

Примечание: разработано автором

Корпоративная стратегия - первый уровень. Он определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-единиц, производственных линий, сочетание которых позволяет воспринимать компанию как целостность. Корпоративная стратегия включает также вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом [1, с. 27].

Стратегия предприятия - второй уровень, основной вопрос здесь: как и с кем конкурировать на конкретном рынке?

Стратегические цели на уровне предприятия часто нацелены на успех в конкуренции. Это может быть, например, проблема внедрения новых продуктов или услуг, а также создание отдела исследования и развития. Вот почему бизнес-стратегия предприятия называется конкурентной. Это его принципиальное отличие от корпоративной стратегии. В то же время, если компания занимается одним видом деятельности, корпоративная стратегия совпадает с бизнесом.

Конкуренция в условиях, близких к условиям совершенной конкуренции и олигополии, принципиально иная.

Если структура рынка, которая работает тот или иной организации, которая близка к идеалу совершенной конкуренции (множество покупателей продукции, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, минимальные барьеры для входа, у всех есть та же информация), то преобладающее конкурентная стратегия является стратегией низких затратах.

Это особенно успешным, если эластичность спроса по цене высока, то есть, покупатели чувствительны к цене приобретенных товаров. Те фирмы, которые будут выпускать продукцию при минимальных затратах, в этих условиях будет иметь важное конкурентное преимущество.

Суть преимуществ, что фирма имеет две новые возможности: либо увеличить свою долю на рынке, предлагая продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов, или более выгодно продать по ценам конкурентов. В обоих случаях фирма получает большую прибыль.

Основная угроза в этой стратегии то, что вы всегда можете найти производителя, расходы которого еще ниже [1, с.28].

Стратегия достижения лидерства по издержкам наиболее успешна, если:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- стандартный продукт;
- различия в цене для покупателя значительны;
- большинство покупателей используют продукт таким же образом, то есть, нет никакого различия клиентов по использованию продукта;
- расходы на потребителей на обслуживание от одного поставщика к другому довольно низкие;

В этих условиях покупатели выбирают продукта, цена которого ниже. Тогда недорогие стратегии приводят к успеху. Другими словами, если конкуренция на рынке в основном вокруг цены, самые низкие затраты становятся серьезным конкурентным преимуществом [2, с.129].

Направленность на снижение затрат делает компанию более уязвимой для современных технологий и новых интересов покупателя, в связи с введением новых технических и технологических возможностей.

В случае, когда рынок очень сегментирован, когда растущее разнообразие товаров и потребительских предпочтений разрушает единые стандартизированные товарные рынки, когда сами рынки очень изменчивы, конкурентные стратегии, разработанные для совершенной конкуренции, больше не работают и дают положительный результат. В новых условиях начинает действовать стратегия дифференциации. Это стратегия построения монопольного положения компании, используя тот факт, что никто не предлагает продукт с этими специфическими характеристиками.

На основании политики минимальных затрат и дифференциации стратегий можно построить реальную конкурентную стратегию реальных компаний. Иногда очень удачное сочетание этих двух подходов в разумной комбинации.

Часто эти две стратегии, применяемые является еще одним фактором - ориентация на конкретного сегмента рынка, в рамках которого можно удовлетворить конкретные потребности конкретных клиентов. Эта стратегия называется сегментацией стратегия. Сегмент рынка определяется на основе дохода. Всегда можно выделить потребительские товары и товары класса «люкс» [2, с.131].

Конкурентная стратегия - центральная часть стратегии компании в целом, которое влияет не только на вопрос о том, как добиться конкурентоспособности, но также отражает функциональные стратегии.

Функциональная стратегия третий уровень управления. Функциональные стратегии разрабатываются функциональные отделы и службы компании на основе корпоративных и бизнес-стратегии. В их задачи входит распределение отдела ресурсов (услуг), в поисках эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

К функциональным стратегиям относятся: производственная, инвестиционная, инновационная, маркетинговая стратегии, внешнеэкономической деятельности и др. [3, С.44].

Стратегическая цель производственной стратегии - удовлетворение запросов рынка по ассортименту, объему и качеству выпускаемой продукции.

Производственная стратегия должна комплексно решить производственные задачи в соответствии с общей корпоративной стратегией и позволить перейти предприятию от ориентации на выпуск номенклатуры продукции, к рыночно ориентированному производству с необходимой гибкостью по спросу и системой «продукт-сервис».

Инвестиционная стратегия решает две взаимосвязанные задачи:

- обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов;
- обоснование для участников реализации инвестиционных проектов, вариантов наиболее эффективного использования инвестиций.

Основное предназначение инвестиций: развитие производства, увеличение его мощностей, повышение технологического уровня и конкурентоспособности [3, с.45].

С точки зрения владельца капитальных вложений важно получить прибыль сегодня. Чтобы принять решение о долгосрочных капитальных вложениях, необходимо иметь информацию, которая подтверждала бы две позиции:

- инвестиции будут полностью возвращены;
- прибыли, полученной от этой операции, будет достаточно, чтобы компенсировать затраты и риски.

Цель инновационной стратегии заключается в определении основных направлений научно-

технической деятельности в таких областях, как разработка и внедрение новых продуктов; модернизация и совершенствование продуктов.

В этом случае, стоят следующие задачи:

- создание условий, окружающей среды и атмосферы, стимулирующей поиск, разработку и внедрение инноваций;

- определение приоритетных направлений инновационной деятельности на основе целей и задач компании;
- сокращение числа уровней в управлении для того, чтобы ускорить процесс (исследование - производство - сбыт);
- максимальное сокращение времени на разработку и внедрение инноваций, организация работы не по принципу «идти вперед», а на основе параллельных задач инновационных решений [3, с.49].

Цель определяет сущность маркетинговой стратегии, целей и функций маркетинга. Маркетинг - это вид деятельности по анализу рынка, развития, распространения и продвижения продукции, что достижение целей предприятия и удовлетворения потребностей потребителей.

Таким образом, в общих чертах цель маркетинга, с одной стороны, это всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, а с другой - активное воздействие на существующий спрос, на новые потребности и предпочтения.

Динамизм изменений, происходящих в нестабильных рынках и необходимость укрепления конкурентных позиций неизбежно толкает управление отечественных предприятий и компаний на развитие внешней торговли и формирование определенной внешнеэкономической стратегии.

Разработка этой стратегии, как правило, включает в себя такие элементы, как доступ к международным рынкам с целью привлечения иностранного капитала, продажа готовой конкурентоспособной продукции и поиск стратегических партнеров. Существенным элементом этого типа стратегии является сбалансировать импорт и экспорт.

Таким образом, три уровня стратегий образуют иерархическую структуру - корпоративная стратегия, деловые стратегии и функциональные стратегии. Для достижения успеха все они должны быть согласованы между собой и тесно взаимодействовать друг с другом [3, с.59].

Очень много факторов влияет на определение стратегии компании. Взаимодействие этих факторов является специфичным для каждой отрасли и компании и постоянно меняется во времени. На рисунке 2 показаны основные факторы, определяющие подход компании к стратегии [4, с.89].

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы ограничивают стратегические действия компании. Давление на компанию может быть идти с разных сторон, от различных социальных групп и т.д. [4, с.90].

Внешние факторы

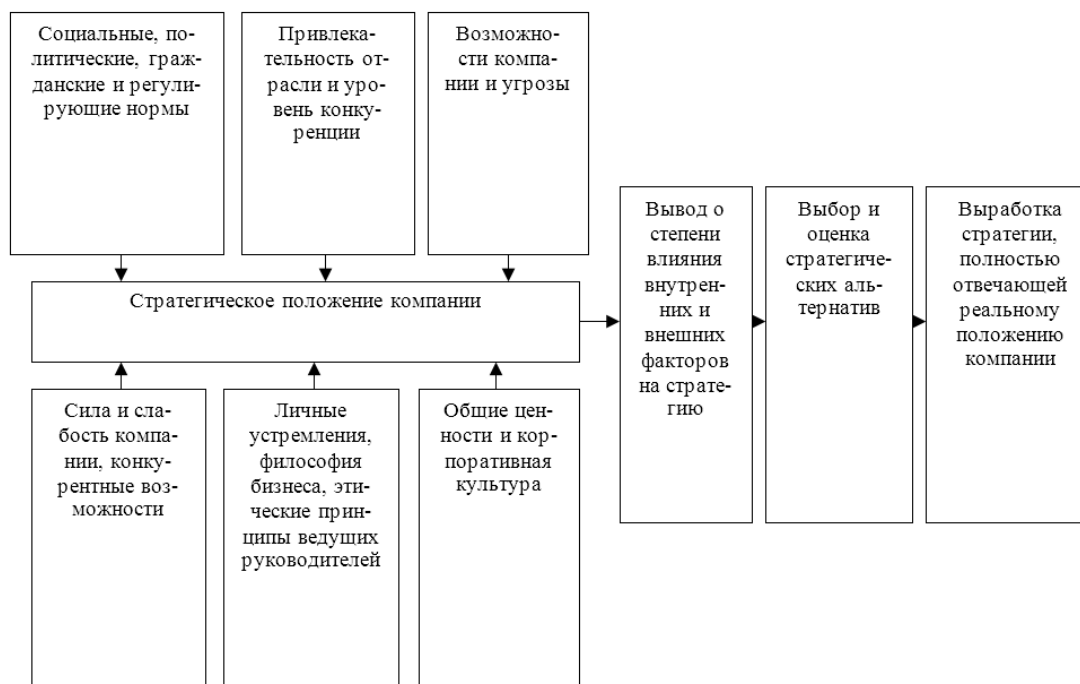


Рисунок 2 - Факторы, влияющие на выбор стратегии организации

Примечание: разработано автором

Задача Стратегии организации включает в себя соответствующие социальные требования:

- проявление деловой активности в границах, определенных этических норм и обще-ственных интересов;
- положительный ответ на социальные приоритеты и потребности общества;
- постоянная готовность принять меры, чтобы избежать конфронтации с правилами;
- поддерживать баланс между интересами акционеров и общества в целом;
- обеспечение позиции компании в гражданском обществе.

Возможности и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы реализовать как можно больше возможностей, особенно те, которые связаны с устойчивым конкурентным преимуществом и прибыльности компании.

Для стратегии, чтобы быть успешной, необходимо тесно увязать ее с возможностями рынка и угроз внешней среды, что обычно означает развитие наступательных действий для реализации наиболее привлекательных возможностей, предлагаемых на рынке, и создание линий защиты.

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров часто вплетены в стратегию. Отношение к риску тоже имеет большое влияние на выбор стратегии. Те, кто не любит рисковать, предпочитают консервативные стратегии, снижают риск и позволяют получать прибыль в краткосрочной перспективе. Те, кто предпочитает рисковать, использовать эффективные стратегии, с помощью которых можно получить сверхприбыли, но в долгосрочной перспективе. Они всегда ищут новый бизнес и стратегическое наступление, предпочитают защищать консерватизм [4, с.93].

Иногда отношения и культурные ценности доминируют при выборе стратегических шагов. Это связано с тем, что представления менеджера становятся определяющим фактором, как компания реагирует на окружающую среду [4, с.94].

Источники:

1. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2008.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. М.: ЗАО. Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект-Пресс, 2005.
4. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИНВАЛИДНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

По оперативным данным Министерство здравоохранения и социального развития (далее-МЗСР РК) сегодня в информационной системе ЦБДИ (Центральная база данных инвалидов) более 627,2 тыс. человек (3,6 % от общей численности населения), в том числе детей-инвалидов – 72,6 тыс. (11,6 % от общей численности инвалидов), лица трудоспособного возраста составляют 404,8 тыс. (64,5 %), лица пенсионного возраста 149,8 тыс. (23,9 %).

Удельный вес лиц с инвалидностью среди населения преобладает в Северо-Казахстанской (5 %), Карагандинской (4,5%) и Восточно-Казахстанской (4,1 %) областях.

Вместе с тем, за последние годы с принятием системных мер по улучшению социально-экономического благополучия населения, а также в рамках реализации Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан» наблюдается снижение интенсивного показателя (ИП) первичного выхода на инвалидность, который в 2009 г. составил 29,2 на 10 тыс. населения (в сравнении с 2007 годом рост на 5,4%), а в 2014 году 28,1‰ (уменьшение на 3,1%) (таблица 1).

Динамика первичного выхода на инвалидность в 2009 - 2014 г.г.

Годы	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Первично признанные инвалидами	46575	47067	47823	48007	48468	48919
Интенсивный показатель первичного выхода на инвалидность (на 10 тыс. населения)	29,2	28,7	28,7	28,4	28,3	28,1

При этом в Акмолинской, Атырауской, Карагандинской, Мангистауской, Северо-Казахстанской и Южно-Казахстанской областях данный показатель превышает 30 % (таблица 2).

По итогам 2014 года отделами МСЭ впервые признаны инвалидами 48919 человек (за 2013 год – 48468 человек), из них среди детского населения – 10559 человек (2013 год - 10485 детей). На фоне роста первичной инвалидности в абсолютных цифрах на 451 случай, отмечается снижение ИП до 28,1 (2013 год – 28,3) или на 0,7%.

Показатели первичного выхода на инвалидность в 2012 -2014 г.г.

Область	Количество первично признанных инвалидов (чел.)			Интенсивный показатель (на 10 тыс. населения)		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 г.	2013 год	2014 год
Акмолинская	2275	2265	2264	31,1	30,8	30,8
Актюбинская	1765	1764	1760	22,2	21,8	21,4
Алматинская	5866	6099	5776	30,2	30,8	28,7
Атырауская	1505	1665	1763	27,2	29,4	30,4
ВКО	3645	3644	3643	26,2	26,1	26,1
Жамбылская	2967	3057	3070	27,8	28,2	28,0
ЗКО	1646	1618	1603	26,7	26,0	25,5
Карагандинская	4591	4481	4380	33,7	32,7	31,8
Кызылординская	2012	1950	2190	25,2	26,4	29,1
Костанайская	2214	2329	2403	27,7	26,4	27,3
Мангистауская	1796	1882	1932	31,7	32,1	31,9
Павлодарская	2427	2221	2098	32,4	29,5	27,8

СКО	1865	1786	1736	32,2	31,0	30,4
ЮКО	8473	8667	8838	31,7	31,7	31,7
г. Алматы	3120	3101	3429	21,2	20,6	22,2
г. Астана	1840	1939	2034	23,7	23,9	23,9
По республике:	48007	48468	48919	28,4	28,3	28,1

Источник: данные ЦБДИ МЗСР РК 2014 г.

Тяжесть первичной инвалидности (удельный вес лиц, которым определена первая и вторая группы инвалидности) имеет тенденцию к увеличению с 68,3% в 2013 года, до 69,4% в 2014 году. При этом, чем старше возраст, тем выше тяжесть инвалидности.

В динамике наблюдается тенденция омоложения инвалидности (таблица 3).

Возрастная структура первичной инвалидности в 2009 -2014 гг.

Годы	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Лица трудоспособного возраста	75,7	74,1	74,4	72,5	71,6	70,2
Дети до 18 лет	18,3	19,8	19,9	21,0	21,6	21,7
Лица пенсионного возраста	6,0	6,1	5,7	6,5	6,8	8,1

Источник: Трансмони, 2013 г; ЮНИСЕФ, 2014 г.

Данные первичной инвалидности за 14 лет показывает, что в возрастной структуре наибольшая доля – это лица трудоспособного возраста. Хотя в странах СНГ преобладают лица пожилого возраста (Россия – лица пенсионного возраста составляют более 46% от общей численности впервые признанных или 50,5% от взрослого населения, Белоруссия - 52,6% или 56,2% соответственно).

По итогам 2014 года возрастная структура первичной инвалидности выглядит следующим образом: лица трудоспособного возраста составляют 70,2%, лица пенсионного возраста 8,1 %, а дети до 18 лет – 21,7%, то есть каждый пятый впервые признанный инвалидом – ребенок-инвалид.

Настораживает высокий уровень инвалидности детского населения в Кызылординской области, г. Астана, ЮКО и Мангистауской области (превышает 27% от общего числа впервые признанных инвалидами).

В рамках Программы «Саламатты Қазақстан» совершенствуются методы диагностики, лечения и реабилитации основных социально значимых заболеваний и травм, в соответствии международным стандартам: сердечно-сосудистые заболевания, онкопатологии, туберкулез, ВИЧ, психические болезни, эндокринные заболевания (диабет), это расширение скрининговых исследований, внедрение новых инновационных технологий и ВСМП, создание insultных центров и Республиканской санитарной авиации, принятие отраслевых программ по онкопатологии, туберкулезу и развитие оказания экстренной медицинской помощи.

Вместе с тем анализ показал, на фоне стабилизации нозологической структуры инвалидности, в 10-летней динамике отмечается значительное увеличение ведущих нозологических форм (таблица 4):

первое место продолжают удерживать болезни системы кровообращения, которые увеличились в 2014 году до 25 % по отношению к 2003 году с 23,6 %,

второе место занимают онкологические заболевания, которые увеличились с 18,2 % (2003 г.) до 19,4 % (2014 год),

третье место занимают травмы всех локализаций, где отмечается снижение показателя первичной инвалидности с 12,3 % (2003 год) до 11,7 % (2014 год).

Показатели первичного выхода на инвалидность в 2012 -2014 г.г.

	2012 год		2013 год		2014 год	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Болезни системы кровообращения	9479	25,0	9503	25,0	9575	25,0
Онкологические заболевания	6779	17,9	7076	18,6	7449	19,4
Травмы	4794	12,6	4551	12,0	4472	11,7

Источник: Агентство РК по статистике, 2013 г. и ЦБДИ МЗСР РК 2014 г.

Но в региональном аспекте структура первичной инвалидности разная.

На сегодня в структуре смертности населения в Казахстане, как и в развитых странах мира, первое место занимает смертность от болезни системы кровообращения.

На первом месте в структуре инвалидности по сердечно-сосудистым заболеваниям цереброваскулярные заболевания, в том числе ОНМК составляют более 47%, ишемическая болезнь сердца, включая инфаркт миокарда около 37%.

Тяжесть первичной инвалидности по ЦВЗ около 80%, отмечается тенденция увеличения тяжести с возрастом, в структуре преобладают лица от 51 до 60 лет. Как известно одной из основных причин ОНМК является артериальная гипертензия, профилактике и лечению которой уделяется большое внимание в рамках их профилактики, открываются школы профилактики.

Внедрение и расширение высоких технологий, в частности, в области кардиохирургии, неврологии и нейрохирургии, травматологии и т.д. направлены на сохранение трудового потенциала населения.

Целевыми индикаторами реализации Программы «Саламатты Қазақстан» являются увеличение удельного веса злокачественных заболеваний, выявленных на I-II стадии, к 2015 году до 55,1 % и увеличение удельного веса 5-летней выживаемости больных с злокачественных новообразований к 2015 году до 50,6 %.

В региональном аспекте по ЗКО, ВКО, г. Астана, Акмолинской и Актюбинской областях на первом месте злокачественные новообразования.

Среди впервые признанных инвалидами преобладают женщины в возрасте 50 до 54 лет, среди мужского населения преобладают лица в возрасте 55-59 лет (таблица 5).

Первичная инвалидность вследствие злокачественных заболеваний по отдельным возрастным группам

	Всего	в том числе							
		с 18 до 34 лет	35-99 лет	40-44 лет	45-49 лет	50-54 лет	55-59 лет	60-64 лет	65 лет и старше
мужчины	42,5 %	5,9	3,8	4,7	9,1	18,6	26,4	20,7	10,7
женщины	57,5%	9,2	7,8	11,4	17,3	22,1	15,9	8,4	8,0

В нозологической структуре (таблица 6) превышает 17% от общей численности впервые признанных по онкопатологии среди мужского населения рак легких более 19 % и рак желудка и пищевода более 17 %, среди женского населения рак молочной железы более 36 % и рак женских половых органов более – 25 %.

При этом тяжесть первичного выхода на инвалидность вследствие рака молочной железы очень высока более 88 %.

Первичная инвалидность вследствие злокачественных заболеваний по полу и локализации

Мужчины		Женщины	
Локализация онкопроцессса	%	Локализация онкопроцессса	%
Легкие	19,9	Молочная железа	36,3
Желудок и пищевод	17,0	Женские половые органы	25,1
Кишечник	13,6	Кишечник	9,3
Почки и мочой пузырь	7,9	Желудок и пищевод	4,6
Гортань	6,1	Головной и спинной мозг	2,6
Мужские половые органы	5,7	Почки	2,4
Носоглотка и ротовая полость	4,6	Лимфоидная ткань	2,3
Головной и спинной мозг	4,3	Щитовидная железа	2,2
Прочие	20,9	Прочие	15,2

Источник: данные ЦБДИ МЗСР РК 2014 г.

Всем известно, что показатели по туберкулезу влияют на рейтинг Глобального индекса конкурентоспособности.

В структуре первичного выхода на инвалидность вследствие туберкулеза преобладает мужское население активного трудоспособного возраста (28-37 лет), вместе с тем, первичная инвалидность вследствие туберкулеза на втором месте по Кызылординской области, на третьем месте в Павлодарской, Костанайской, Мангистауской, Атырауской, Акмолинской, Актубинской областях и городе Астана.

Необходимо повышать эффективность и обеспечивать системность профилактики и информационной работы с населением в сфере обеспечения безопасности дорожного движения, травм вследствие ДТП занимают около 20%, среди всех впервые признанных инвалидами вследствие травм.

Стоит отметить, что в разных возрастных группах лидирующие заболевания, приведшие к инвалидности, существенно отличаются:

- у молодых инвалидов (18-29 лет) ведущими заболеваниями являются туберкулез, травмы всех локализаций;
- в средней возрастной группе от 30 до 50 лет преобладают травмы всех локализаций, туберкулез, отмечается рост удельного веса злокачественных новообразований;
- в возрастной категории 51-58(63) лет все большее значение приобретают болезни системы кровообращения и злокачественные новообразования.

Таким образом, с возрастом спектр инвалидизирующих заболеваний существенно сужается и в нем постепенно выделяются ведущие заболевания, определяющие всю картину инвалидности.

Следует отметить, что первичная инвалидность среди взрослого населения вследствие психических расстройств относительно не велика около 4,9 %, но в структуре накопленной инвалидности инвалиды вследствие психических расстройств занимают лидирующую позицию, и составляют 18,3% от общего количества инвалидов (114,5 тыс. из 627,2 тыс.), т.е. каждый пятый инвалид с психическим заболеванием.

Учитывая данную ситуацию необходимо развивать сеть школ Психического здоровья - организация групповой тренинговой работы, в которой пациенты являются активными участниками собственного процесса реабилитации. Под профессиональным руководством психолога в групповой работе решается ряд важных для пациента задач, а именно формирование критичного отношения к заболеванию, позитивного отношения к будущему, адекватного отношения к лечению, к учебе (работе) в связи с заболеванием, повышение уровня принятия поддержки семьи.

Большое значение для пациентов с психическими расстройствами имеет продолжение трудовой или учебной деятельности - это наиболее сложный этап процесса восстановления и реабилитации, поэтому каждая ситуация разрешается индивидуально, в соответствии с состоянием здоровья.

В Казахстане дети, имеющие инвалидность составляют около 1,33%, этот показатель значительно выше по сравнению с другими странами СНГ (Данные Трансмони: Таджикистан -0,8%, Туркменистан -0,55%, Кыргызстан -1,25%, Россия -1,88%).

Несмотря на позитивные сдвиги в демографической ситуации, проведение скринингов на разных этапах сохраняется низкий уровень здоровья детей.

Профилактика детской инвалидности:

- профилактика первого уровня - предупреждение возникновения физических, умственных, психических и сенсорных дефектов;

- профилактика второго уровня - предупреждение перехода дефекта в постоянное функциональное ограничение, декомпенсация хронических заболеваний отсутствие профилактики ведут к детской инвалидности и требуют проведения реабилитационных мероприятий и медико-социальной защиты.

Структура заболеваний по первичному выходу на инвалидность среди детского населения в течение последних лет также не меняется и выглядит следующим образом (таблица 6):

Первичная инвалидность вследствие злокачественных заболеваний по полу и локализации

	2012 год		2013 год		2014 год	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Врожденные пороки развития, деформации и хромосомные нарушения	3482	34,5	3508	33,5	3665	34,6
Заболевания нервной системы	2573	25,5	2614	24,9	2573	24,3
Психические расстройства и расстройства поведения	1058	10,5	1208	11,5	1100	10,4

Источник: данные ЦБДИ МЗСР РК 2014г и ЮНИСЕФ 2014 г.

На первом месте в 2014 году инвалидность вследствие врожденных заболеваний – 34,6% (2013 г. – 33,5%).

Структура врожденных аномалий и заболеваний отражает возможности и качество диагностики и медицинской реабилитации, преобладают заболевания сердечно-сосудистой системы и ЦНС, диагностика

которых с внедрением новых технологий значительно улучшилась, а также видимые ВПР верхней челюсти.

Необходимо расширять пренатальную диагностику врожденных пороков развития и наследственных болезней обеспечивая внедрение новейших методов УЗИ во внутриутробном периоде, повышение объема медико-генетического консультирования семей до и во время беременности, проведение периконцепционной профилактики (фолиевая кислота, антиоксидантные, витаминные препараты, профилактика йододефицитных заболеваний и др.).

на втором месте вследствие заболеваний нервной системы – 24,3 % (2013 год – 24,9 %), при этом значительную долю занимают ДЦП;

на третьем – психические расстройства – 10,4 % (2013 год – 11,5 %), группа чрезвычайно разнородных состояний, в самой различной степени и по разным причинам нарушающих соответствующую возрасту жизнедеятельность человека в обществе вследствие общего недоразвития психики, в котором центральное место занимает дефект познавательных способностей.

Дальнейшее развитие антенатальной и перинатальной помощи: внедрении высокотехнологичных видов современных рациональных технологий выхаживания недоношенных, внедрение и расширение скринирующих программ в тех возрастных периода, которые являются критическими для той или иной патологии будут способствовать снижению заболеваний, приводящих к детской инвалидности.

Учитывая вышеизложенное, для профилактики инвалидности и совершенствования системы реабилитации инвалидов необходимы:

совершенствование нормативных правовых актов в части разработки и мониторинга выполнения программ реабилитации;

своевременное проведение мер по первичной и вторичной профилактике инвалидности (контроль безопасности среды обитания человека, улучшение условий и охраны труда, формирование здорового образа жизни, т.е. немаловажна солидарная ответственность человека за свое здоровье; повышение доступности и качества медицинского обеспечения населения, качественная диспансеризация и др.);

рассмотреть вопрос проведения социально-бытовой, психологической реабилитации на базе лечебно-профилактических организаций начиная с первых дней лечения заболеваний (травм), социальными работниками и психологами, и в отделениях восстановительного лечения;

развитие реабилитационных центров дневного пребывания на базе амбулаторно-поликлинических организаций;

усиление межведомственного взаимодействия организаций на местном уровне (социальной защиты, здравоохранения, образования) с целью совершенствования системы комплексной реабилитации инвалидов; вовлечение инвалидов в активные меры содействия трудоустройству и занятости.

Источники:

1. Закон Республики Казахстан от 29 декабря 2008 года «О специальных социальных услугах»
2. Закон Республики Казахстан от 13 апреля 2005 года «О социальной защите инвалидов Республики Казахстан»
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 5 декабря 2011 года № 1462 «Об утверждении Правил оказания медико-социальной помощи, предоставляемой гражданам, страдающим социально значимыми заболеваниями»
4. Отчетные данные Министерств образования, здравоохранения, социальной защиты населения
5. Анализ положения детей с инвалидностью: развитие инклюзивного общества в РК. ЮНИСЕФ. 2014.

ПЕРСПЕКТИВЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПАРОМНЫХ ПЕРЕВОЗОК В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

История показывает, что торговля и обеспеченность государств напрямую зависит от уровня развитости транспортных систем. На сегодняшний день многие государства мира прикладывают большие усилия для развития своего транспортного потенциала.

Республика Казахстан в свете своего географического положения имеет возможность являться связующим транспортным узлом, соединяющим все виды наземного, воздушного и водного транспорта. Учитывая данное преимущество, наблюдается активное становление и развитие торгового судоходства. Данная отрасль по мере своего прогрессивного развития требует развития сопутствующих производственных и инфраструктурных объектов.

На сегодняшний день одним из привлекательных видов морских перевозок являются паромные переправы, обеспечивающие оперативную и экономически эффективную транспортировку различных видов грузов.

Единственным видом перевозок, в котором все еще не участвует Казахстан, являются паромные перевозки.

В настоящее время данным вопросом и его инициированием занимается казахстанская компания, имеющая статус «национального морского перевозчика» - ТОО «НМСК «Казмортрансфлот» (Компания). Участие Компании в данном сегменте рынка принесет общий синергетический эффект как для страны, так и для группы компаний АО «ФНБ «Самрук-Казына» и АО НК «КазМунайГаз». Данная идея была создана, исходя из поручения Главы государства по развитию отечественной транспортной инфраструктуры в 2013 году [1]. С тех пор Компания активно развивала идею строительства паромов и паромного комплекса как производственного и инфраструктурного объекта, необходимого для данного вида перевозок.

Необходимо отметить, что проект строительства паромов предусматривает использование в качестве топлива сжиженный природный газ, что соответствует политике Назарбаева Н.А. по созданию «зеленой экономики».

Хотелось бы остановиться на некоторых моментах, прежде чем перейдем к отражению перспектив и основных направлений развития паромных перевозок в Республике Казахстан.

ЧТО ТАКОЕ ПАРОМ

Паром - это судно для перевозки пассажиров, железнодорожных вагонов, автомобилей, трейлеров, сухопутных транспортных средств через водные преграды между определенными береговыми пунктами. Для грузовых операций не нужны подъёмные краны, тара с грузом накатывается/выкатывается на/с грузовой палубы судна по аппарели.

Основные типы паромов, используемых в настоящее время в мире, отражены на рисунке - 1.



Рисунок 1 - Типы паромов
Примечание: составлено автором

Паромное судно является элементом паромной переправы, включающей также береговую инфраструктуру, причалы, склады, подъездные пути и т.п. К преимуществам паромных переправ и железнодорожных переправ, в частности, относят:

- экономию транспортных расходов за счет исключения расходов на перевалку грузов в портах погрузки (разгрузки) по сравнению с транспортировкой на традиционных судах;
- сокращение пути и времени следования грузов по сравнению с железной и автомобильной дорогами;
- возможность перевозки различных видов наливных и сухих грузов, что позволяет обеспечить более полную загрузку (занятость) судов и др.

На сегодняшний день в Каспийском море эксплуатируются паромы типов «Советский Дагестан», «Махачкала», «Бестекар Гара Гараев» («Композитор Кара Караев»).

Что касается паромной инфраструктуры, необходимой для данного вида деятельности, необходимо отметить следующее.

На Каспийском море функционируют четыре порта для приема железнодорожных паромов: Баку, Актау, Махачкала, Туркменбаши, и два порта имеют причалы для приема накатной техники – Оля и Анзали. Эти порты обслуживаются железнодорожными паромными типами «Дагестан» и типа «Махачкала».

На рисунке 2 показаны основные морские порты Каспийского моря.



Рисунок 2 - Основные морские порты Каспийского региона.

Примечание: составлено автором

На Каспийском море находится 6 портов, способных принимать универсальные грузопассажирские паромы. Из них Актау, Баку, Туркменбаши и Махачкала оборудованы для приема железнодорожных вагонов. Порты Оля и Анзали способны принимать только накатные автомобильные грузы.

Порты Нека, Амирабад, Астрахань не имеют возможностей для массового приема паромных грузов.

Перспективный порт Курык требует строительства соответствующего терминала для обеспечения паромных перевозок.

Порты Оля и Астрахань находятся в замерзающей части Каспийского моря и не представляют потенциального интереса к существенному развитию паромных перевозок в данном направлении.

Наиболее загруженным и оборудованным является порт Баку, оборудованный двумя причальными комплексами, позволяющими принимать универсальные паромы.

Для большинства портов планируется развитие портовой инфраструктуры, позволяющей перекрыть все предполагаемые грузопотоки. Наиболее узким с этой точки зрения является порт Актау, развитие которого предполагается в области сухогрузных и нефтеналивных перевозок. Порт Актау является единственным в Казахстане, оборудованным одним причалом для паромных судов. Существенное увеличение грузопотока паромных грузов через порт Актау может привести к необходимости расширения причальной зоны для

паромов.

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА И ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕВОЗОК

В настоящее время все паромные перевозки с порта Актау осуществляются только в направлении порта Баку, и только одним основным игроком на Каспии – компанией Азербайджанское Государственное Каспийское Морское Пароходство (Каспар), которая, помимо большого количества прочих современных судов (69 единиц), имеет собственные суда-паромы в общем количестве 15 единиц, в том числе 5 новых паромов, построенных на судовой верфи в Хорватии.

Каспар – крупная судовладельческая компания и крупный игрок на Каспии, с общим количеством флота 84 единиц, получившая в наследство от бывшего СССР весь каспийский флот. Проводимая Правительством Азербайджана протекционистская политика в отношении национального флота, способствовала Каспару обеспечить до недавнего времени некоторую монополию в перевозках грузов (в основном нефти и нефтепродуктов) с портов Каспийского моря в порты Азербайджана, что в свою очередь сыграло важную роль в обновлении и наращивании флота компании.

Вместе с тем, на фоне активных паромных перевозок не дремлют и другие судоходные компании с государственным участием в Каспийском регионе. Так, Государственная служба морского и речного транспорта Туркменистана заключила с хорватской компанией контракт на строительство и закупку двух автомобильно-пассажирских паромов типа «Ro-Rax». Туркменистан готовит коренную модернизацию международного морского порта города Туркменбаши на Каспии, призванного стать крупным узлом проходящих через Туркменистан международных транзитно-транспортных коммуникаций.

В то же время динамика паромных перевозок за период 2007-2013 годы, отраженная на диаграмме 1, показывает постоянный рост данных видов перевозок.

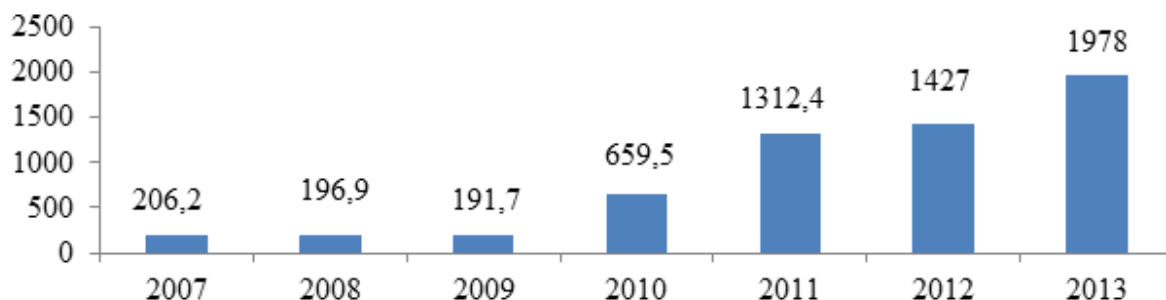


Диаграмма 1. Динамика паромных перевозок через п.Актау, тыс.тонн

Примечание: данные АО «Национальная компания «Актауский международный морской торговый порт»

Объемы паромных перевозок будут расти, начиная с 2016 года [см. диаграмму 2]. При этом основной рост будет обусловлен развитием транспортных маршрутов и коридоров.

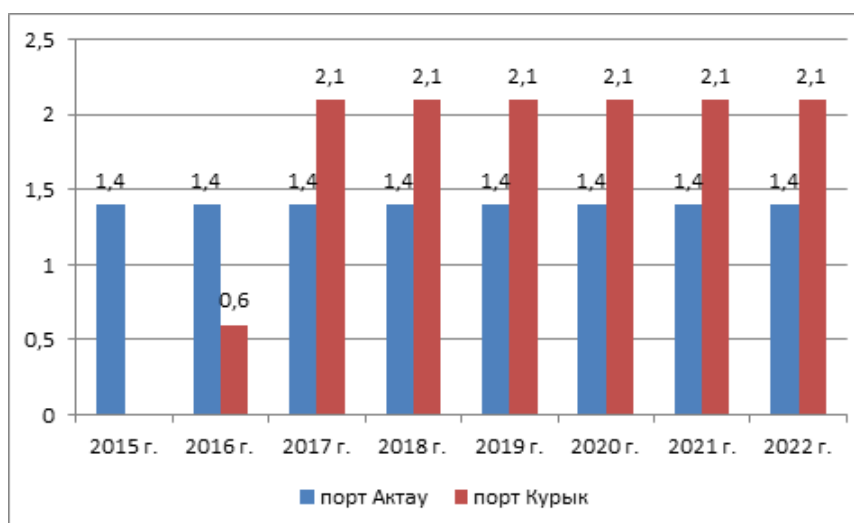


Диаграмма 2. Прогнозные данные по транспортировке паромным сообщением, млн.тонн.

Примечание: данные АО «Национальная компания «Актауский международный морской торговый порт»

Действующие геополитические факторы предусматривают ключевую роль Республики Казахстан как основной перевалочной базы транспортных коридоров, в особенности транспортного коридора ТРАСЕКА (Европа – Кавказ – Центральная Азия).

Программа ТРАСЕКА была создана на Брюссельской Конференции 3-го мая 1993 г., на которой было заключено соглашение по внедрению программы Технической Помощи, финансируемой Европейском Союзом, для развития транспортного коридора по направлению Запад – Восток (из Европы, с пересечением Чёрного моря через Кавказ и Каспийское море, с выходом на Центральную Азию).

В рамках Программы ТРАСЕКА в настоящее время реализуется проект SILK WIND. Проект SILK WIND инициирован Республикой Казахстан, в целях создания маршрута блок-поезда мультимодального транспорта (контейнерного/РО-РО/РО-ЛА) с системой предварительного обмена информацией между службами таможни и ж/д операторами стран-участниц проекта. Создание благоприятных условий путем упрощения административных процедур позволит увеличить торгово-экономическое сотрудничество, повысить транспортно-логистический потенциал, привлечь грузопоток на транспортные коридоры региона.

Маршрут также привлекателен для стран ЕС, основного потребителя китайских товаров, так как маршрут обеспечивает кратчайший путь доставки товаров от КНР до границ ЕС. В свою очередь и для КНР маршрут может быть привлекателен, в частности, для западных провинций, для кратчайшей доставки товаров в страны ЦА, Кавказа и Европы.

Предлагаемые страны-участницы проекта: Казахстан – Азербайджан – Грузия – Турция. Маршрут по территории Республики Казахстан будет проложен от станций Достык/Алтынколь (гос. граница с КНР), через Жезказган – Бейнеу, до порта Актау, далее порт Баку (Азербайджан) – Тбилиси (Грузия) – Карс (Турция) [рисунок 4].



Рисунок 4. Транспортные маршруты, проходящие через Республику Казахстан.

Примечание: данные Государственной программы развития и интеграции инфраструктуры транспортной системы Республики Казахстан до 2020 года [2]

Необходимо учесть, что согласно реализуемым проектам по модернизации казахстанских нефтеперерабатывающих заводов, планируется производство и экспорт различных видов нефтепродуктов.

ТЕХНОЛОГИИ

Для Казахстана, вступившего в новый этап построения модернизированной и диверсифицированной экономики, направленной на обеспечение прорывов для ускоренного экономического развития и внедрение современной социальной политики, в среднесрочной перспективе стоит задача войти в круг индустриально развитых государств и стать активной частью постиндустриального мира.

Активизация инновационной политики и принятие комплексных мер по развитию науки и инноваций стали важнейшим вопросом повестки дня для Казахстана.

Для формирования целостной и комплексной системы поддержки и развития инноваций в Казахстане по поручению главы государства ведется разработка плана инновационного развития страны до 2030 года. Кроме того, темой заявки для проведения международной выставки в г.Астана была выбрана тема «Энергия будущего».

Тема «Энергия будущего» - это шаг на пути к сохранению нашей планеты для будущих поколений, использование альтернативных источников энергии и так называемых «зеленых технологий», а также развитие зеленой экономики в Республике Казахстан. Тема, которая принесет практическую экономическую выгоду как для стран участниц (трансферт технологий, создание рабочих мест), так и для иностранных инвесторов и других партнеров. Такая модель позволит обеспечить решение наиболее сложного комплекса

взаимосвязанных проблем – энергетической, водной и продовольственной безопасности.

В этой связи, компания «Казмортрансфлот» инициирует реализацию вышеуказанного инвестиционного проекта с внедрением инновационной технологии, в части использования сжиженного природного газа (метана), как топлива на паромных судах.

Данная концепция применения вызвана несколькими факторами.

Во-первых, в соответствии с Требованиями Международной Конвенции по предотвращению загрязнения моря с судов происходит планомерное ужесточение требований к содержанию оксидов серы, азота и углерода, а также твердых частиц в выбросах морских судов. Наиболее жесткие требования – для Районов Контроля Выбросов (Emission Control Areas – ECA): Балтийское и Северное моря, прибрежные воды США и Канады, Карибское море, Средиземное море, побережье Японии, Малаккский пролив и др.

Данное требование устанавливает глобальные ограничения на содержание серы в двигательном топливе судов. До 2012 года предел составлял 4,50%. Он должен быть снижен до 3,50% начиная с 2012 года, и постепенно до 0,50% с 2020 года, с учетом технико-экономического обзора, который будет завершен к 2018 году.

Для оксидов азота (NOx) выбросы зависят не только от качества топлива, но и в значительной степени от конструкции двигателя и условий эксплуатации. Международная морская организация (ИМО) предусматривает ограничения на выбросы NOx в г/кВт.ч, которые снижаются с увеличением оборотов двигателя в оборотах в минуту. Для сравнения, ограничение выбросов NOx 2,0 г/кВтч распространяется на тяжелые транспортные средства в Европе в рамках стандартов Евро-V.

В числе альтернативных видов топлива наиболее перспективным на ближайшее будущее представляется природный газ. Моторные свойства газа позволяют использовать его в качестве топлива для двигателей почти без переделок базовых моделей. При этом мощность установки может быть сохранена, экономичность увеличена, а содержание токсичных составляющих отработавших газов уменьшено.

Международная морская организация (ИМО) поддержала инициативу о введении индекса энергетической безопасности (EEDI) для новых судов, который ужесточит экологические требования к выбросам вредных веществ в атмосферу.

На заседании Комитета по защите морской среды ИМО 48 стран проголосовали за введение новых обязательных экологических норм для новых судов, 5 государств высказались против, 12 воздержались.

По данным ИМО, на морское судоходство приходится 3,3% мировых выбросов углекислого газа, и этот показатель может возрасти на 150-250% к 2050 году в случае отказа от ужесточения экологических требований. Индекс обяжет новые суда, построенные в 2015-2019 годах улучшить свою энергоэффективность на 10%, и на 20% - для судов, построенных в 2020-2024 гг., и на 30% - для судов постройки более поздних сроков.

Во-вторых, необходимо рассмотреть основные требования к альтернативному топливу для применения на судах:

- Экономическая привлекательность и большие доступные запасы сырья для его производства;
- Низкие капитальные затраты по установке на судне дополнительного оборудования;
- Присутствие на рынке, доступность в портах, наличие необходимой инфраструктуры или незначительные затраты на её создание;
- Безопасность, а также наличие нормативных документов, регламентирующих безопасное применение на судне.

В-третьих, при постройке судно на газовом топливе – на 10-15% дороже, но дополнительные расходы на постройку судна окупаются за 5-8 лет. Природный газ традиционно в 2-3 раза дешевле других видов топлива. Исключаются расходы на штрафы за превышение норм по выбросам.

В расчете на весь жизненный цикл судно-газозод экономически эффективнее судна на традиционном топливе.

Газовое топливо позволяет:

- полностью исключить выбросы серы и твердых частиц;
- кардинально – на 80% снизить выбросы оксидов азота (NOx);
- существенно – на 30% снизить выбросы диоксида углерода (CO2).

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Спрос на СПГ возрастет. Большинство стран уже внедряют технологии и стратегии по использованию данного газа. Мощность сжижения газов, как ожидается, будет увеличиваться до 2017 года, в основном в России и в Европе. Однако в Казахстане станций по сжижению сейчас нет. В тоже время Казахстан - газодобывающая держава, ограничений к развитию СПГ нет.

Суда для бункеровки СПГ, включая баржи, станут важной частью будущей инфраструктуры наливных станций СПГ. Изначально СПГ будут использовать суда на постоянных маршрутах, где регулярность захода в порт может способствовать локализации терминала СПГ, также как и возможность прогнозирования требуемых объемов СПГ.

Также не маловажным следует отметить, что СПГ будет иметь конкурентное развитие цен в сравнении с традиционными видами топлива. Технология двигателя для привода СПГ хорошо развита и доступна на

рынке. Двухтопливные двигатели рассматриваются как наиболее гибкое решение для использования СПГ и жидкого топлива для судовых двигательных установок владельцами судов.

Необходимо отметить, что для нашей страны это будет новшеством. Однако, принимая во внимание, что Казахстан взял курс на внедрение технологий, а именно на развитие современных энергосберегающих технологий, применение альтернативных источников энергии, а также учитывая предстоящую крупномасштабную международную специализированную выставку EXPO-2017, считаю, курс будет выбран и, с точки зрения экономического и с точки зрения экологического подхода, правильным. Да, необходимо будет провести ряд мероприятий, ведь нормы и стандарты в настоящее время не достаточно развиты для маломасштабной инфраструктуры СПГ. Также государственные и портовые органы не имеют норм и указаний для движения малых СПГ судов в портах, эксплуатационные указания и правила для бункеровки СПГ отсутствуют.

Таким образом, важно начать этот процесс заблаговременно.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

Что касается экономической точки зрения, то строительство и эксплуатация универсальных паромов очень выгодна как для судовладельцев, так и для страны в целом. Ниже представлены обоснования по экономической привлекательности.

Для реализации проекта может быть рассмотрены 2 возможных варианта финансирования - кредитные средства и дотации от государства - за счет республиканского бюджета (РБ), также можно посмотреть, как будет влиять налоговая база на проект, т.е. с учетом действующих налогов и без учета налогов.

По налоговым льготам рассматриваются 2 варианта применения налогов: 1) с учетом существующих налогов, 2) с учетом нулевых ставок по существующим налогам (НДС, КПН, налог на транспорт).

По выбранным двум вариантам финансирования и двум вариантам налогообложения можно провести расчеты, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ использования различных инструментов финансирования и налоговой базы

	Кредитные средства 20/80, плюс действующие налоги РК	Кредитные средства 20/80, без налогов (на деятельность)	Средства из РБ, плюс действующие налоги РК	Средства из РБ, без налогов (на деятельность)
NPV, млн. долл.США	50,3	64,9	49,5	66,7
IRR,%	25,39%	29,40%	20,50%	23,70%
DPBP, лет	9	7	9	7

Примечание: данные ТОО «НМСК «Казмортрансфлот»

По видам финансирования наиболее привлекательными вариантами являются показатели при отсутствии налогообложения на деятельность и получения средств из РБ. Однако, учитывая то, что на сегодняшний день данные налоговые послабления не существуют и не подкреплены законодательно, существуют риск недостижения показателей.

СОЦИАЛЬНАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

Увеличение национального морского торгового флота путем строительства универсальных грузопассажирских паромов окажет положительное воздействие на социально - экономическую среду.

Источниками разной значимости положительных воздействий для экономики и социальной сферы будут являться:

- Повышение социального статуса местного населения, путем привлечения к работам на паромных судах. Рост числа высокооплачиваемых работников, получающих зарплату более высокую, чем ранее или не имеющих работу до этого;

- Рост доходов повышает платежеспособность и увеличивает доступ населения к медицинским услугам, расширяет возможности формирования у людей здорового образа жизни за счет посещения спортивных секций, учреждений культуры, занятиями по интересам и т.д.;

- Увеличение доходов позволяет людям приобретать более качественные продукты питания, пользоваться санаторно-курортным лечением, что в целом повышает иммунологические свойства организма;

Косвенное положительное воздействие на занятость населения будет связано с использованием местной сферы услуг (аренда транспорта, гостиниц, ресторанов, поставок пищевых продуктов, строительных

материалов).

Наиболее значительными и полезными влияниями будет:

- обучение, подготовка и обеспечение рабочими местами казахстанских граждан;
- прямой и не прямой рост доходов населения;
- развитие исследовательской и инженерной сферы;
- развитие наземной, морской и воздушной транспортной системы;
- рост инвестиционной активности;
- увеличение налогооблагаемой базы;
- увеличение казахстанского содержания;
- развитие республиканского промышленного сектора;
- развитие международной экономической активности.

В завершение хотелось бы отметить следующие аспекты.

Действующие геополитические факторы и специфика взаимоотношений между прикаспийскими государствами предусматривают ключевую роль портов Актау и Баку как основных перевалочных баз международных транспортных маршрутов.

В настоящее время наблюдается устойчивый рост объемов перевозок по маршруту Актау-Баку-Батуми различных видов грузов, в том числе нефтепродуктов (вакуумный газойль, керосин и т.д.). В связи с чем, страны, через которые проходят международные маршруты, ведут активную работу по обеспечению полноценного грузопотока, создавая и расширяя транспортные и перевалочные мощности. Данные мероприятия создают условия для увеличения грузопотока через Транскаспийские маршруты.

Помимо стратегической значимости, эксплуатация универсальных грузовых паромов, согласно финансово-экономическим расчетам имеет коммерческую привлекательность, которая показывает устойчивость, при колебании фрахтового рынка.

Снижение эксплуатационных затрат за счет внедрения инновационных технологий, а именно использование сжиженного газа в виде топлива, позволит судовладельцам успешно конкурировать на рынке паромных перевозок, за счет возможности применения гибкой тарифной политики.

Проводимая работа с государственными органами, предусматривает применение мер и поддержки для эффективного развития торгового флота Республики Казахстан. В результате данных работ предполагается внедрение на законодательном уровне льгот и преференции организациям, осуществляющих деятельность морского торгового флота.

На основании изложенного, а также учитывая тот факт, что Казахстан является грузообразующей страной, через территорию которой проходит огромный объем транзитного груза (Китай – Европа), необходимо уже сегодня форсировать развитие Казахстана на рынке паромных перевозок, на Каспийском море.

Источники:

1. Поручение Президента РК, данное на расширенном заседании Правительства РК 23 января 2013 года.
2. Государственная программа развития и интеграции инфраструктуры транспортной системы Республики Казахстан до 2020 года.
3. Рачевский Б.С. Сжиженные углеводородные газы. Москва, 2009, сс. 43-46.
4. Справочник эксплуатационника речного транспорта. Москва: «Транспорт», 1995.

ИНСТРУМЕНТЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПО СБОРУ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В КОМПАНИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА СХТП РК

Дебиторская задолженность имеет несколько существенных признаков. С одной стороны, для дебитора – она является источником бесплатных средств, с другой стороны, для кредитора – это возможность увеличения ареала распространения его продукции. Третий же аспект, который обычно не афишируется, – это способ отсрочки налоговых платежей по схеме «взаимных долгов».

Как отмечает С. Г. Брунгильд в своей книге «Управление дебиторской задолженностью», в случае, если размер дебиторской задолженности достигает 30% от реальных, ликвидных активов баланса компании, то дебиторская задолженность может существенным образом влиять на формирование конечных показателей экономической деятельности предприятия, а также на размер капитализации бизнеса в целом [1].

В мировой практике рыночных отношений принято считать, что чем выше величина дебиторской задолженности в структуре активов предприятия, тем выше ликвидность этих активов, и как следствие, выше платежеспособность такого предприятия. Однако практика казахстанских компаний демонстрирует, что в действительности может иметь место прямо противоположная тенденция.

В данной статье предложены механизмы, которые позволят повысить эффективность работы по сбору дебиторской задолженности в ТОО «UKAZ Group», ориентированном на сельхозтоваропроизводителей (далее – СХТП) Республики Казахстан, которым компания поставляет средства защиты растений (ядохимикаты) как собственного отечественного производства, так и производства известных мировых поставщиков из стран ЕС, Швейцарии, США, Российской Федерации.

Клиентов ТОО «UKAZ Group» условно можно разделить на две категории:

- юридические лица – товарищества, акционерные общества и сельскохозяйственные производственные кооперативы;
- субъекты крестьянского или фермерского хозяйства (далее – КХ), занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, индивидуальные предприниматели и домашние хозяйства (подворья).

Также следует отметить, что договорные взаимоотношения с СХТП ТОО «UKAZ Group» вынуждено выстраивать с учетом следующих особенностей, таких как:

- специфика сельскохозяйственного производства (сезонность, вегетационный срок созревания урожая, низкий уровень состояния бухгалтерского учета);
- порядок выплат государственных субсидий в адрес СХТП;
- Казахстан – зона рискованного земледелия (нехватка водных ресурсов и засуха в южных регионах, ранние заморозки), как следствие, высокие риски невозврата дебиторской задолженности за поставленные ядохимикаты;
- СХТП, как правило, не являются конечными поставщиками и потребителями своей продукции, следовательно, зависят от расчетов за сданную продукцию с заготовительными компаниями, компаниями – экспортерами.

Политика управления дебиторской задолженностью является неотъемлемым разделом краткосрочной финансовой политики, которая, в свою очередь, выстраивается на основе стратегии компании. Важно понимать, какую стратегию выбирает компания: увеличение доли рынка на счет агрессивного вовлечения новых клиентов или же удержание своей рыночной доли и аккумулирование свободных денежных средств. В зависимости от выбранного стратегического поведения на рынке, определяется максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом по компании, так и по каждому контрагенту, что, по сути, является покупательским кредитным лимитом.

Главная задача управления дебиторской задолженности – установление с покупателем таких договорных отношений, которые позволят обеспечить полное и своевременное поступление денежных средств за поставленные товары и оказанные услуги. Поэтому, начинать беспокоиться о возврате денег надо с того момента, когда клиент оформил заявку, а не тогда, когда начинаются судебные разбирательства с «трудными» клиентами. Для того, чтобы снизить или исключить риск невозврата дебиторской задолженности, следует в обязательном порядке проанализировать имеющуюся информацию о потенциальном клиенте.

При заключении контрактов с отсрочкой платежа за поставляемый товар, следует провести преддоговорные процедуры, которые позволяют уменьшить или исключить риски невозвратности дебиторской задолженности, а также снизить размер трудовых и денежных расходов по судебным разбирательствам. Процедуры можно разбить на несколько шагов.

Первый шаг – получение от потенциального партнера правоустанавливающих и учредительных документов, справок из банков второго уровня о наличии расчетных счетов, свидетельств налогоплательщиков, свидетельств о государственной регистрации крестьянских хозяйств или индивидуальных предпринимателей.

Исключительно по юридическим лицам, имея БИН компании, можно собрать и проанализировать следующую информацию.

1. На сайте интернет портала электронного правительства <http://egov.kz/> запрашивается справка «О зарегистрированном юридическом лице, филиале или представительстве». Этот документ раскрывает информацию о том, кто является учредителем, первым руководителем и каков юридический адрес компании. Следует в обязательном порядке уточнить из Устава, кто или что является исполнительным органом юридического лица, на основании чего он действует. Далее производится сверка ФИО предполагаемого подписанта и юридического адреса, указываемые в драфте контракта.

2. Особое внимание следует обратить на дату первичной регистрации компании. Если компания зарегистрирована в Министерстве юстиции менее чем год назад, то вероятны риски, что компания может являться однодневкой или в силу своей молодости не имеет прочный запас ликвидности. В таком случае, заключать контракт с отсрочкой платежа категорически неприемлемо: работать можно только по 100% предоплате или при предоставлении банковской гарантии.

3. На сайте <http://www.salyk.gov.kz/ru/Pages/findtaxpayers.aspx> Налогового комитета Министерства финансов Республики Казахстан при внесении в поисковую систему БИН юридического лица выдается статистическая информация об уплаченных налогах за последние 5 лет в разрезе периодов. Следует проанализировать динамику уплаченных налогов, имеются ли спады? Уплачиваемый из года в год корпоративный подоходный налог свидетельствует о том, что компания прибыльная, стабильная. Также следует акцентировать внимание, имеет ли место факт уплаты транспортного, имущественного, земельного налогов, что подтверждает - компания владеет долгосрочными активами. В случае судебных разбирательств по вопросу погашения дебиторской задолженности эти активы могут быть взысканы по решению суда (при условии, что на активы ранее не наложены обременения).

Второй шаг – на сайте единой автоматизированной информационно - аналитической системы судебных органов Республики Казахстан (ЕАИАССОРК) <http://eaias.suprcourt.kz/EGOV/QB.NSF/QForm?OpenForm&Lang=ru> провести сверку на предмет возможного возбуждения гражданских и уголовных дел против потенциальных клиентов. Например, если имеются факты возбуждения гражданских дел в специализированных межрайонных экономических судах на предмет возврата просроченной дебиторской задолженности, то существуют риски, что клиент неплатежеспособен или недобросовестен.

Третий шаг – проверить наличие БИН/ИИН покупателя налогоплательщика (далее – НП) (в не зависимости от организационной формы собственности) в «черных» списках налогового комитета:

- список НП, признанных бездействующими,
<http://www.salyk.gov.kz/ru/admintax/spiski/spisobezdei/Pages/default.aspx>;
- список НП, находящихся на стадии ликвидации,
http://www.salyk.gov.kz/ru/Pages/service_likvid.aspx;
- список лжепредприятий, признанных по решению суда,
http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30088335;
- список НП, регистрация, которых признана недействительной судом,
<http://www.salyk.gov.kz/ru/admintax/Pages/taxpayer.aspx>;
- список НП, отсутствующих по месту нахождения, разыскиваемых налоговыми органами,
http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31479838;
- список неблагонадежных НП,
<http://www.salyk.gov.kz/ru/taxpayer/interaktiv/searchtaxpayers/Pages>.

Таким образом, полученная информация о потенциальном партнере должна быть подвергнута тщательному анализу для принятия оптимального решения по условиям будущего сотрудничества.

На успешный возврат дебиторской задолженности, как в досудебном, так и в судебном порядке взыскания долгов можно рассчитывать при условии, что договоры поставок, накладные на отпуск товаров подписаны и закреплены фирменной печатью клиента, а также сданы ответственными лицами в бухгалтерию компании. Особенно важно соблюдать это золотое правило при отпуске товара с отсрочкой платежа. В этом случае, финансовый блок обязан выполнять жесткий контроль по возврату вышеперечисленных документов, подписанных покупателями. Именно, на этом участке возникают проблемы ввиду удаленности СХТП, отсутствия учетных работников в КХ, сезонной загруженности. Учитывая большое количество контрагентов в клиентской базе, одномоментные нагрузки на учетных работников, предлагается усовершенствовать процесс контроля, повысив оперативность обработки информации для принятия управленческих и административных решений посредством внедрения новых опций в имеющуюся базу данных 1С Бухгалтерия.

- В документе «Накладная на отпуск запасов на сторону», утвержденном приказом Министерства финансов Республики Казахстан от 20 декабря 2012 года № 562 [2], предусмотреть окно, в котором будет производиться отметка «V», при сдаче в бухгалтерию возвратного экземпляра поставщика данной накладной.
- В данных по каждому контрагенту в кладке «Договоры» предусмотреть окно, в котором будет

производиться отметка «V», при сдаче в бухгалтерию возвратного экземпляра поставщика до-говора поставки.

- Внедрить ниже предлагаемую форму отчета по дебиторской задолженности в размере тор-говых представителей, контрагентов, договоров поставок на основе данных бухгалтерского счета «1210 – Краткосрочная дебиторская задолженность покупателей и заказчиков».
- Пользователям отчета: коммерческому директору, директору департамента логистики дать доступ к просмотру отчета без права редактирования.

В результате внедрения данного отчета исчезает необходимость в формировании отчета вручную в программе Excel, минимизируются трудозатраты учетных работников в неоднократном перебирании первичной документации и договоров поставок, повышается оперативность в получении информации для ответственных лиц и руководителей.

Ниже приведена табличная форма предлагаемого отчета:

Отчет по дебиторской задолженности в разрезе торговых агентов				
период с 01.01.2015 - 26.02.2015				
Договор	Контрагент			Сальдо на конец Дт-счет 1210
	Условие оплаты	Договор присутствует	Накладная присутствует	
Торговый представитель: Исмаилов Мирислам				7 779 054,00
Дауренбек КХ				4 790 064,00
Договор поставки №25 от 21.03.2014г.	30% до 01.05.14г., 70% до 20.11.14г.	Да		3 848 064,00
Договор продажи №480 от 05.08.2014г.	30% до 01.09.14г., 70% до 20.11.14г.	Да		942 000,00
Жиеккум КХ				2 988 990,00
Договор поставки №316 от 24.05.2014г.	100% до 20.09.14г.	Да		72 740,00
Договор поставки №14 от 31.01.2015г.	30% - 01.05.15г., 70% - 30.09.15г.	Нет	Отсутствует	2 916 250,00
Источник выполнено автором статьи				

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система скидок и штрафов. В типовых договорах поставок ТОО «UKAZ Group» предусмотрена система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности. Но «суровые» меры иногда могут негативно сказаться на взаимоотношениях с клиентами и в конечном итоге на обороте компании. В связи с этим, предлагается в компании применить систему стимулирования покупателей для более быстрого расчета. Так, наряду с применяемыми скидками за объем приобретаемой продукции, предлагается применять скидки за оплату в срок, т.е. скидки в зависимости от срока оплаты. Эти скидки предлагаются с целью побудить покупателя оплатить счет до окончания оговоренного срока платежа. Применение этих скидок будет способствовать сокращению дебиторской задолженности и увеличению ее оборачиваемости в компании.

ТОО «UKAZ Group» сотрудничает с СХТП в основном на условиях оплаты за поставляемый товар 30/70 или 50/50, в зависимости от вида приобретаемых средств защиты растений импортного или отечественного собственного производства. Окончательный расчет (70 или 50 процентов) СХТП производят после получения субсидий на основании Постановления Правительства Республики Казахстан от 29 мая 2014 года №573, компенсируя свои затраты на обработку своих культур и полей [3], и/или после реализации собранного урожая. Зачастую СХТП задерживают окончательный расчет за поставленные ядохимикаты по причине несвоевременной подачи заявлений на получение субсидий или же по причине ожидания более выгодной реализационной цены на урожай. При этом нарушаются договорные сроки платежей, как следствие, начинается претензионная и исковая работа, что влечет напряженность в отношениях с партнерами на фоне жесткой конкуренции на рынке ядохимикатов. В этом случае стимуляция покупателей для более быстрых расчетов путем предоставления скидки за оплату в срок позволит сохранить партнерские отношения и лояльность к продукции ТОО «UKAZ Group», а также позволит вовремя получить денежные средства от покупателей. Плановый процент скидки следует определять ежегодно в процессе разработки бюджета компании и корректировать при необходимости на основе прогнозных форм БДДС и БДР, принятых в ТОО «UKAZ Group».

Подводя итоги, можно сказать, что предлагаемые в данной статье инструменты повысят эффективность работы по сбору дебиторской задолженности, а, следовательно, позволят вовремя рассчитаться по обязательствам компании, минимизируют расходы компании по созданию резервом по сомнительным требованиям, что, несомненно, скажется на повышении уровня ликвидности и капитализации ТОО «UKAZ Group».

Источники:

1. Брунгильд, С.Г. Управление дебиторской задолженностью. – М.: Астрель, 2007, сс. 26-27.
2. Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 20 декабря 2012 года № 562.
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 мая 2014 года №573 «Об утверждении Правил субсидирования стоимости гербицидов, биоагентов (энтомофагов) и био-препаратов, предназначенных для обработки сельскохозяйственных культур в целях защиты растений».

МОТИВАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Мотивация труда является самым главным показателем эффективности работы и составляет основу трудового потенциала сотрудника, оказывая огромное влияние на бизнес-процессы в компании.

Для любой компании необходимо, чтобы поддерживалось важное условие - использование каждого сотрудника при помощи воздействия различных мотивационных способов. Большое количество принципов мотивационного влияния позволяет говорить практически о любой сфере их применения в управлении компанией. Трудность использования мотивационных методов при постановке задач заключается в правильном определении существующего механизма по мотивации.

Для эффективной работы персонала нужно постоянно улучшать используемые методы стимулирования в компании. Заинтересованный руководитель должен владеть информацией по текущим взаимоотношениям в подразделениях и уметь влиять на ситуацию для того, чтобы эффективно управлять компанией. Необходимо постоянное поддержание персонала в тонусе в любое время существования организации.

В комплексе мер по совершенствованию организационного управления в сфере управления человеческими ресурсами главное место занимает поиск наиболее подходящих методов использования набора инструментов трудовой мотивации, во многом определяющей эффективность одного из таких важных компонентов как управление персоналом. Экономические и социальные составляющие компании, согласованность целей компании и сотрудников, итоги ее деятельности, все это зависит от правильно выстроенной системы мотивации.

Мы все понимаем, что упадок уровня трудовой мотивации из-за незаинтересованности сотрудников в достижении поставленных перед ними целей может привести компанию к утрате конкурентоспособных позиций на рынке.

Рассматриваемая компания нуждается в повышении трудовой эффективности, поэтому ей необходимы изменения имеющихся методов мотивации, направленных на совершенствование ее деятельности.

Для решения этой проблемы необходимо более детально изучить реальные интересы, мотивы, потребности сотрудников, работающих в компании, методов их удовлетворения, этических норм поведения и ценностей, при этом учитывая такие факторы, как свод правил и процедур выполнения поставленных задач, направленных на достижение целей компании.

Разработка механизма управления мотивацией персонала направлена на решение следующих задач:

1. Поиск мотиваторов, оказывающих влияние на структуру мотивационного механизма.
2. Уточнение их сути в реалиях определенной социальной среды, влияние факторов внешней и внутренней среды на мотивацию.
3. Влияние развития организационной системы на вероятность изменения мотивационной схемы.
4. Отбор определенных методов влияния на мотивацию, их рациональное комплексное сочетание.
5. Отбор определенной совокупности инструментов влияния на рабочее поведение персонала.
6. Разработка главных функций данного комплекса.
7. Определение мотивационных источников в управлении (принцип социального партнерства, организация труда, социальная политика компании).
8. Пересмотр эффективности политики по мотивации в компании.

Мотивация является очень трудным и многослойным процессом. На мотивацию сотрудника большое влияние оказывают его индивидуальные характеристики и усилия, принимаемые по самомотивации; цели, которые ставит руководитель; стиль руководства; команда, с которой он работает; компания в целом со своей структурой и культурой; так же социальное окружение, которое определяет общую рабочую атмосферу, нормы и ценности.

Таким образом, можно сделать вывод об огромном влиянии деятельности по мотивированию сотрудников к поддержанию рыночной конкурентоспособности организации, поскольку она:

стимулирует сотрудников к качественному и ответственному выполнению своих обязанностей;
создает корпоративный дух, преданность делу; приводит к тому, что корпоративные ценности и интересы организации становятся выше личных;

позволяет уменьшить текучку кадров, а так же удерживать ценных сотрудников.

Большой эффект для мотивации имеют предоставленные социальные услуги, медицинское страхование, организация досуга, работа фитнес-центров, поддержка при решении проблем с жильем, возможность предоставления ссуд либо корпоративных гарантий и поручительств. Каждый менеджер должен чутко управлять карьерой своего подчиненного, совместно с отделом персонала планировать кадровый резерв, своевременно и справедливо двигать его по карьерной лестнице. Периодические встречи с сотрудником, постоянная обратная связь являются сильным мотивирующим фактором для амбициозных сотрудников.

Одним из эффективных способов увеличения вклада сотрудников в организацию является оказание помощи их собственному развитию. Постоянное развитие и приобретаемый критический опыт связаны друг с другом и могут стать сильнейшим мотиватором для еще больших достижений. Но стоит так же помнить, что не все усилия могут быть так желанны для сотрудника, как это может показаться его менеджеру, поэтому необходимо активно вовлекать сотрудников в их собственное развитие. Эффективное обучение должно быть связано с прямыми обязанностями сотрудника и осуществляться на рабочем месте. Менеджеру необходимо поручать подчиненным задачи, направленные на развитие навыков по нахождению компромиссов, претерпеванию сопротивления, решению конфликтных ситуаций, все это будет способствовать обогащению новым опытом и росту их мотивации.

Рассматриваемая мной компания за последние два года претерпела ряд существенных изменений в системе продаж, включая переход на кросс-категорийные продажи, а также усиление фокуса на достижение максимальной выручки и общее повышение эффективности работы функции. Конечно, руководство компании отмечает ту самоотверженность и энергию, которую демонстрируют команды в стремлении добиться высоких результатов. И видит свою задачу не только в том, чтобы ставить амбициозные цели и стремиться к их выполнению, но и своевременно обеспечить сотрудников необходимыми инструментами и необходимой поддержкой для достижения этих целей. Руководство компании понимает, что исключительные результаты сотрудников отдела продаж должны получать правильное признание и справедливое вознаграждение. Поэтому считает необходимым разработку новой схемы премирования отдела продаж, которая содержала бы в себе прекрасную возможность фокусировать все усилия в направлении успеха. Новая схема сфокусирует сотрудников на действиях, которые приведут к победе.

Успех компании в Казахстане в последние годы – источник большой гордости для всех сотрудников. Качество работы и несомненные таланты команд продаж сыграли огромную роль в достижении этого успеха. Чтобы всегда быть впереди конкурентов, крайне важно уметь адаптировать свой подход. В последнее время были проведены существенные изменения в бизнесе компании, включая переход на мультикатегорийные продажи. Соответственно необходимо поменять и схему премирования, чтобы упростить и унифицировать подход к вознаграждению мотивации сотрудников за выдающиеся результаты.

Новый план премирования поможет командам продаж четко понимать приоритеты бизнеса, даст понимание каждому сотруднику отдела продаж, что лично ему нужно сделать, чтобы выполнить и перевыполнить план. Отличный результат продаж – это всегда достижение большей выручки для бизнеса.

В компании признают, что стабильно высокие результаты достигаются за счет сбалансированного фокуса на все категории, которые они предлагают на рынке. Каждый канал торговли по-своему сложен, поэтому новая система премирования должна принимать во внимание особенности каждого канала и фокусировать на том подходе продаж, который ведет к успеху. Новая система премирования должна быть создана таким образом, чтобы вознаграждать за усилия, которые помогут максимально использовать отличные возможности рынка и сохранить позицию компании впереди конкурентов.

Ключевые принципы новой схемы продаж описываются следующим образом. Новый план премирования должен быть основан на следующих принципах:

- Сбалансированность – вознаграждение за общий результат по всем категориям
- Простота – избегание слишком большого количества показателей
- Финансовая эффективность – фокус на выручке, а не на объеме продаж
- Горизонт влияния – по мере возможности поощрение индивидуальных достижений сотрудников
- Вознаграждение за результат – мотивация на достижение более высоких результатов, существенный рост вознаграждения для сотрудников, показывающих отличные результаты работы.

Достижение выручки – основной приоритет, но стабильный результат возможен только при успешных продажах в целом по всем категориям. Новая схема должна поощрять последовательные результаты в целом по всем категориям.

Цель. Компания гордится успехами своего бизнеса, тем не менее всегда должна стремиться к совершенству в работе с партнерами и торговыми сетями, чтобы потребитель по-прежнему предпочитал покупать продукцию компании.

Новая схема даст возможность значительного увеличения дохода при достижении высокой результативности по следующим критериям:

Общая выручка – вознаграждение за совокупные результаты продаж по всем категориям в зоне ответственности.

Специальные задачи – вознаграждение за стабильное выполнение ключевых задач, работающих на долгосрочный успех.

Премия будет определяться, исходя из оценки выполнения обоих критериев. Премия и базовый оклад составят совокупный доход сотрудника отдела продаж.

Данная схема премирования сотрудников отдела продаж призвана стимулировать заинтересованность сотрудников в достижении конечных целей компании – систематическом выполнении установленных планов продаж, развитии дополнительных рынков сбыта, повышении эффективности и качества работ, мотивации сотрудников на личностный и профессиональный рост, максимальном удовлетворении потребности населения в продуктах компании.

Источники:

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л.- 2-е изд. перераб и доп. - М : ЮНИТИ, 2007. - 560 с.
2. Мотивация персонала в современной организации. Под ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО. «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

Соционика для успешного взаимодействия сотрудников



Автор статьи является сотрудником успешной и стабильно развивающейся казахстанской компании, работающей в сфере автоматизации технологических процессов и производств. В настоящий момент Фролова Ю. работает над диссертацией, тема которой – «Разработка системы мотивации персонала для улучшения качества обслуживания заказчиков». В этой работе она делится своим опытом по созданию в коллективе благоприятных условий для успешного взаимодействия сотрудников.

Конструктивная мотивация

Обычно при наборе сотрудников любая компания сталкивается с проблемой поиска квалифицированных специалистов. Эта проблема особенно усиливается, если сфера деятельности компании является достаточно узкой и специфичной: в подобных случаях приходится «растить» своих специалистов, что в свою очередь требует достаточно серьезных вложений на обучение и затрат по времени. Но подобрать нужные кадры или «вырастить» их самим – это только часть решения проблемы. Далее перед руководством стоит задача удержать специалистов в компании, создать условия для их роста и самосовершенствования.

Как известно, сегодня система мотивации сотрудников не сводится только к дифференциации оплаты труда. Квалифицированные и по этой причине достаточно трудно заменяемые специалисты стремятся получать не только соответствующие их профессиональным знаниям оклады, но и удовлетворять свои потребности в человеческом отношении, под которыми каждый понимает что-то свое: признание, уважение, атмосфера в коллективе, карьерный рост, зона комфорта и т.д.

Понимая это, руководство нашей компании разработало систему мотивации, которая включает в себя как материальное стимулирование, так и программы нематериального стимулирования. Данная система мотивации постоянно корректируется и совершенствуется, опираясь на приобретенный опыт и пожелания сотрудников компании. Мы понимаем, что для создания наиболее комфортных условий работы, прежде всего, необходимо создать дружественную атмосферу в коллективе. Ведь мы проводим минимум по восемь часов на работе в течение пяти дней в неделю, и необходимо создать все условия для того, чтобы коллектив стал действительно второй семьей.

Работая над решением проблемы мотивации персонала с целью формирования эффективной рабочей команды, невозможно не коснуться вопросов психологии межличностных отношений. В этом плане интересна книга В. Гуленко «Менеджмент слаженной команды (соционика для руководителей)».

Согласно соционике, всего существует 16 соционических типов, которые распределяются по темпераментам следующим образом:

1. Холерики, или рациональные экстраверты – Энтузиаст, Наставник, Предприниматель и Управитель;
2. Флегматики, или рациональные интроверты – Аналитик, Инспектор, Хранитель и Гуманист;
3. Сангвиники, или иррациональные экстраверты – Искатель, Маршал, Политик и Советчик;
4. Меланхолики, или иррациональные интроверты – Посредник, Лирик, Критик и Мастер.

В книге В. Гуленко подробно описывается каждый соционический тип, даны рекомендации для руководителей, как наиболее продуктивно работать с различными типами, что их мотивирует, что

демотивирует, какие типы лучше взаимодействуют между собой, какие конфликтуют.

Мы в своей компании предложили коллегам пройти тест на определение соционического типа. Целью исследования являлось определение соционических типов сотрудников и поиск решений проблем совместимости сотрудников в коллективе.

Наша компания состоит из следующих подразделений:

- Отдел продаж
- Отдел закупок и комплектации
- Конструкторский отдел
- Отдел технической поддержки
- Проектный отдел
- Сервисная группа.

Как правило, в реализации крупных проектов принимают участие специалисты всех подразделений. К сожалению, нередко приходилось наблюдать, как между руководителями двух подразделений возникают конфликты на почве недопонимания, что, разумеется, приводило к срывам сроков выполнения проекта и созданию эмоционального дискомфорта во всем коллективе. Конфликты продолжались на протяжении нескольких лет, было очевидно, что люди относятся к несовместимым психотипам. Руководство старалось свести их взаимодействие к минимуму, что, в свою очередь, негативно отражалось на выполнении общих задач компании.

Результаты тестирования показали, что у одного из руководителей преобладает темперамент холерика, у другого – темперамент меланхолика.

Сотрудник с темпераментом холерика отличается повышенной возбудимостью и эмоциональностью, ему свойственны неожиданные смены настроений в течение дня. Он бывает вспыльчивым и раздражительным, часто теряет самоконтроль, «сбрасывая» свои негативные эмоции на окружающих людей. Высокие цели для холерика пустое слово, он нуждается в социальном признании, служении делу. Сложность работы с холериком заключается в том, что он практически неуправляем, его действия и поведение зависят от эмоций.

Сотрудник с темпераментом меланхолика, напротив, отличается эмоциональной чувствительностью, долго переживает ошибки и неудачи, тяжело переживает несправедливость и конфликты. Меланхолик – идеальный «индикатор» здоровья коллектива. Если он все сильнее замыкается в себе, становится раздражительнее (со стороны это может выглядеть как агрессивность), рвет отношения с коллегами – коллективу грозит беда.

Холерик и меланхолик – это два противоположенных темперамента. Холерическая резкость и прямолинейность больно ранит меланхолика, а немотивированные меланхолические перепады настроения выводят из себя неуравновешенного холерика. Любое неосторожное замечание холерика больно задевает чувствительного меланхолика, возникает напряжение, дискомфорт, взаимные обвинения. Итак, после тестирования ответ на вопрос, почему возникают конфликты между двумя руководителями, стал очевиден, и уже было нетрудно найти выход из создавшейся ситуации. Обоим руководителям был предложен ряд правил, которым необходимо следовать при работе друг с другом.

Меланхолик при совместной работе с холериком должен следовать следующим рекомендациям:

- позволить холерику быть самостоятельным, проявлять креативность и ответственность;
- поддерживать нейтрально-партнерский стиль общения;
- не критиковать и не обвинять коллегу в своих неудачах;
- меньше погружаться в себя;
- не принимать неудачи близко к сердцу;
- прекратить себя жалеть;
- искать вокруг себя позитивное;
- справляться с тяжелыми мыслями и плохим настроением;
- научиться говорить о своих проблемах вслух;
- научиться не копить негативные эмоции, а вовремя разбирать их;
- быть более открытым и гибким.

Холерик при совместной работе с меланхоликом должен следовать следующим рекомендациям:

- в отношениях недопустимы резкость, грубость, повышенный тон, ирония;
- необходимо научиться слушать, а не отбрасывать сразу все предложения коллеги;
- необходимо понимать нужды коллег;
- необходимо быть более терпимым к окружающим;
- необходимо уметь прощать и сочувствовать;
- необходимо делиться идеями;
- больше слушать, меньше говорить;
- не давить на коллегу;
- проявлять чуткость;
- разговаривать всегда спокойно и мягко, избегая повышенного тона и резких выражений;

- если необходимо сделать замечание, указать на недостатки в работе, то делать это только один на один и в максимально спокойной обстановке;

- делиться идеями.



Самое поразительное то, что полярные друг другу меланхолик и холерик могут прекрасно сработаться, следуя простым правилам, проявляя чуткость и уважение друг к другу. Возможно, как соавторы они идеальны. Холерик может подхватывать и реализовывать на практике идеи, выдвигаемые меланхоликом, а меланхолик, в свою очередь, является превосходным оригинальным мыслителем. Фонтанирующий идеями холерик очень интересен меланхолику как источник загадок (без которых жизнь не мила).

Таким образом, следуя рекомендациям известных психологов, используя знания о психологии человеческих взаимоотношений, руководство любой компании может создать в коллективе необходимую атмосферу взаимопонимания и делового сотрудничества, что положительно скажется на результатах деятельности компании.

Источники:

1. Гизела Хагеманн. Руководство по мотивации. 2004.
2. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. 2014.
3. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды (соционика для руководителей). 2003.

Анализ операционной деятельности АО «ЦЕСНАБАНК»

Банки являются основным финансовым посредником в экономике. Деятельность банков представляет собой тот канал, с помощью которого изменения на денежном рынке трансформируются в изменения на товарном рынке.

Банковская система Казахстана включает 38 банков второго уровня. В настоящее время основными событиями, происходящими в банковской сфере, являются слияние банков (Казкоммерцбанка и БТА Банка, консолидация Альянс Банка, Темірбанка и ForteBank). Также на рынке наблюдается уход иностранных инвесторов: HSBC продал свой бизнес Народному банку. Таким образом, на банковском рынке наблюдается консолидация бизнеса, а также усиление конкуренции, что отразится на дальнейшем развитии банковской системы Казахстана.

В настоящее время АО «Цеснабанк» входит в 5-ку крупных банков второго уровня РК. Его филиальная сеть представлена 22 филиалами и более 100 пунктами обслуживания клиентов (ДП) в областных и региональных центрах Казахстана.

В 2013 году АО «Цеснабанк» удостоился ряда наград международных финансовых изданий: в июле британский журнал Euromoney присудил Цеснабанку награду «Лучший банк в Казахстане 2013» (Best Bank in Kazakhstan 2013), затем входящий в группу Financial Times ведущий мировой журнал по банкингу и финансам The Banker назвал Цеснабанк «Банком года в Казахстане 2013» (Bank of the Year 2013 in Kazakhstan), а в конкурсе «Предприниматель года» компании Ernst&Young, Цеснабанк стал обладателем награды в номинации «Успешно развивающийся бизнес» [1]. Безусловно, событием 2014 года можно назвать занятое Цеснабанком на 01.01.2015г. 4 место по активам среди БВУ (1 317 млрд. тенге), 3 место по вкладам (1 001 млрд. тенге), 6 место по прибыли (15,8 млрд. тенге) [2].

В результате деятельности, направленной на развитие, совершенствование, расширение клиентской базы и ассортимента предоставляемых услуг, Банк стал узнаваемым, стабильным, динамично развивающимся финансовым институтом. Несмотря на ряд показателей Банка, занимающих лидирующие позиции среди БВУ РК, доходы от операционной деятельности необходимо наращивать. Происходящие технологические изменения, ускорение ритма жизни, ставят новые задачи перед банковскими услугами.

Операционная деятельность Банка включает в себя следующие направления банковской деятельности: кассовые, переводные операции, операции с наличной и безналичной иностранной валютой, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц, в т.ч. карточных, валютный контроль, конвертация/конверсия и т.д.

В Головном офисе Банка направление операционной деятельности филиалов по кураторству закреплено за Операционным департаментом, в прямом подчинении Заместителю Председателя Правления Банка. Функциями Операционного департамента являются: разработка и внедрение продуктов/услуг, обеспечение методологическим материалом филиалов, продажи операционных продуктов, сопровождение отдельных операций, автоматизация и оптимизация продуктов/услуг/процессов и т.д. В филиалах Банка, созданы Операционные управления, находящиеся в подчинении заместителя директора филиала по операционной деятельности либо директора филиала, с входящими в структуру следующими подразделениями:

- подразделение по обслуживанию юридических лиц,
- подразделение по обслуживанию физических лиц,
- подразделение валютного и текущего контроля,
- подразделение кассовых операций

-ДП (Центры персонального обслуживания, Центры банковского обслуживания, расчетно-кассовые отделы – дополнительные помещения филиала).

Одним из показателей эффективного управления операционной деятельностью является увеличение роста продаж с целью увеличения доходности. Тем не менее, с ростом продаж и увеличением доходов, увеличиваются расходы за счет открытия новых филиалов/подразделений филиалов (ДП), приобретения либо взятия в аренду зданий, увеличения штата сотрудников, как фронт офиса, так и сопровождающих их подразделений (бэк офис, миддл офис), затраты на технику, коммуникации, обучение и т.д., что можно представить в виде «снежного кома», и что является основной проблемой, с которой необходимо работать. Также не всегда выбор точки продажи (месторасположение) является удачным, и ожидаемые продажи не подтверждаются, проводятся мероприятия по передислокации либо закрытию точек продаж, и как результат, теряется время, сдерживается темп роста продаж, а доля расходов увеличивается.

Так, необходимо решать вопрос увеличения продаж при сокращении расходов, оптимизации бизнес-процессов, снижения себестоимости продуктов/услуг, повышения эффективности обслуживания.

Одним из важных и эффективных направлений оптимизации процессов в операционной деятельности является развитие систем дистанционного банковского обслуживания (ДБО), т.е. обслуживание клиентов

удаленно, без посещения Банка.

Технологии ДБО целесообразно классифицировать по типам информационных систем (программно-аппаратных средств), используемых для осуществления банковских операций:

- PC-банкинг;
- интернет-банкинг;
- мобильный и SMS-банкинг;
- телефонный банкинг и call-центры;
- обслуживание с использованием банкоматов (ATM-banking).

В настоящее время дистанционное банковское обслуживание (ДБО) осуществляется по нескольким каналам, которые можно разделить на 3 группы:

- АТМ-банкинг, где клиент пользуется услугами банка с помощью электронных устройств (банкоматы, терминалы, киоски, POS-терминалы);
- Банк-клиент/Интернет-банкинг, где производится полноценное обслуживание (электронный удаленный доступ работы с Банком и со счетами, электронные деньги);
- Информационный банкинг, где клиент может получать информацию от банка по запросу через средства связи (мобильный банкинг, телефонный банкинг, SMS-банкинг, WAP-банкинг).

ДБО с использованием систем Банк-клиент/Интернет-банкинг в Казахстане имеет давнюю историю. В 2000 году Техакабанк первым в Казахстане запустил систему «Банк-клиент», следом за ним подобную систему в том же году запустил Народный банк. В то время сложно было убедить клиентов, даже юридических лиц, перейти на удаленное обслуживание (боязнь/недоверие к чему-то новому, отсутствие гарантии безопасности денег и т.д.), что не скажешь об этом в настоящее время. Привлечение крупных бизнес-клиентов на обслуживание в банк, без пакетного предложения в виде системы Интернет-банкинг, задача не из легких. Поэтому в настоящее время и в перспективе, не только для Банков, но и для других финансовых институтов, оказывающих услуги клиентам, стоит задача развития и совершенствования систем ДБО, удобных, многофункциональных и имеющих максимальную защищенность от мошенничества.

Вместе с тем, преимущество ведения бизнеса электронно является одновременно и главным его недостатком, так часть населения не приемлет, а некоторая, попробовав, отказывается от электронного банковского обслуживания. В качестве основной причины такого поведения, клиенты банков отмечают невозможность при виртуальном обслуживании учета всех их потребностей, что, в том числе, предполагает желание живого общения и нежелание самостоятельно изучать процедуры осуществления электронных платежей и иных финансовых операций и это, в большей степени, относится к менее прогрессивной части общества.

ДБО позволяет, во-первых, экономить время клиента, во-вторых, снизить себестоимость оказываемых услуг и оптимизировать расходы. Принято различать ДБО для юридических лиц и ДБО, направленное на обслуживание частных лиц, так как потребности и требования регуляторов на законодательном уровне к проведению операций отличаются.

Так, развитие систем ДБО и увеличение числа клиентов на обслуживании ДБО, позволит решить следующие проблемы и создать дополнительные преимущества, как для Банка так и для клиентов:

1. Рост операционной эффективности продаж в филиальной сети банка. Повышение сервисной составляющей:

1.1. высвобождение времени менеджера на прямой контакт с клиентами, пришедшим в Банк, и как следствие, повышение качества консультаций;

1.2. возможность увеличить скорость обслуживания клиентов ДБО, за счет создания Центрального офиса обработки документов (ЦООД)

1.3. сокращение очередей, соответственно повышение удовлетворенности в обслуживании;

1.4. увеличение роста клиентов ДБО, в том числе и за счет применения гибкой тарифной политики, увеличение пропускной способности клиентов, обратившихся за обслуживанием в Банк;

1.5. снижение нагрузки на парковочные места в зоне точек продаж;

1.6. расширение услуг ДБО. Наряду со стандартным перечнем услуг, предоставляемых клиентам ДБО, таких как: обработка платежей в национальной и иностранной валютах, конвертация/конверсия, предоставление выписок, осуществление переписки с Банком, импорт документов из 1С, доступ к различным справочникам (банки РК и мира, КБК, КНП, сектор экономики), информация о курсах валют, есть возможность, путем интеграции банковских систем с системами ДБО, расширить перечень предоставляемых услуг, и сократить время на ручной ввод информации в банковские системы, например:

- открытие счетов. Существующая возможность получения необходимой информации, имеющейся как в Банке, так и из официальных источников, позволяет открыть счет Клиенту без прихода в Банк, и провести автоматически все необходимые проверки (проверка регистрационных документов, на причастность клиента к терроризму и экстремизму, на предмет наличия в списках бездействующих налогоплательщиков или лжепредприятий и т.д.);

- выпуск гарантий, аккредитивов и т.д. Возможность оформления заявки с приложением документов,

позволяющих отслеживать этапы одобрения и получать информацию об имеющихся несоответствиях и т.д.;

- заключение и размещение вкладов клиентами ДБО, в особенности юридическими лицами;
- валютный контроль. Клиент имеет доступ к информации о внешнеэкономических сделках, находящихся на валютном контроле в Банке, их состоянии по расчетам и т.д.;
- обременения на счетах. Клиент имеет доступ, т.е. оперативное получение информации о требованиях, которые могут быть предъявлены к его счетам государственными органами и третьими лицами, имеющими такие права (платежные требования поручения, инкассовые распоряжения, аресты, распоряжения о приостановлении расходных операций);
- внутренний контроль. Головная компания может иметь возможность осуществлять просмотр операций по счетам своих дочерних компаний в режиме on-line, а при желании осуществлять текущий контроль, проводить одобрение (санкция) сверхлимитных документов/платежей.

2. Снижение себестоимости продуктов/услуг:

- сокращение численности сотрудников фронт-офисов, в связи с передачей документов ДБО на обработку в ЦООД;
- сокращение расходов по статье «заработная плата» в связи с выбором любого места дислокации ЦООД на территории РК (с ориентиром на более низкий уровень оплаты труда);
- повышение скорости обработки документов ДБО в ЦООД, так как существующий подход обслуживания клиентов как ДБО, так и пришедших в Банк одним менеджером, снижает скорость обработки документов клиентов ДБО;

В целях развития систем ДБО в АО «Цеснабанк», как основной составляющей оптимизации операционных процессов, сокращения расходов, снижения себестоимости продуктов/услуг, повышения качества и эффективности обслуживания, а также снижения расходов необходимо:

1. Внедрение и развитие системы Интернет-банкинг для физических лиц;
2. Реализация эффективной модели Банк-клиент, Интернет-банкинг (расширение перечня и удобство предоставляемых услуг через ДБО, доступность 24/7);
3. Пересмотр бизнес процессов и процедурных требований Банка по предоставлению услуг;
4. Изменение организационной структуры (создание ЦООД, Центра работы с инцидента-ми);
5. Автоматизация/развитие интеграционных процессов.

Источники:

1. Годовой отчет АО «Цеснабанк» за 2013 год
2. Сайт Агентства РК по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организа-ций

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА В СФЕРЕ ТАКСИ

Являясь основателем и руководителем компании Taxi.kz, я решил исследовать стратегию голубого океана с целью применения полученных знаний в ходе практической деятельности. Для этого представляю для краткого обозрения существующий бизнес.

Рассматриваемая компания действует с ноября 2010 года. Изначально была создана диспетчерская служба такси с наймом водителей с личными автомобилями, которые выполняли заказы клиентов. Основным доходом фирмы являлась комиссия, уплачиваемая водителем за исполненный заказ клиента. Отличительной особенностью диспетчерской такси являлось использование сотовой связи для взаимодействия с водителями вместо дорогостоящей рации и минимальная цена за проезд. Это позволило предоставить водителям свободный график работы и высокий объем заказов. Такси в условиях жесткой конкуренции (на тот момент более 50 диспетчерских служб) достигло точки безубыточности через 3 месяца. С августа 2011 года фирма начала закупать автомобили собственными средствами (автомобили марки Деу, Лада, Рено у официального дилера). В среднем по 1-2 машине в месяц. На сегодняшний день в парке 120 собственных автомобилей. Кроме этого, последние три года компания активно развивается в сфере IT разработок. Был создан собственный софт для автоматизации диспетчерской службы, мобильные приложения для водителей и клиентов такси на базе IOS и Android. Таким образом, в компании действуют три независимых друг от друга направления: владение собственным парком автомобилей и сдача в аренду водителям такси; диспетчерские службы по работе с клиентами и водителями, как с автомобилями компании, так и с личными машинами; IT разработки в сфере такси, автоматизирующие работу своих и иных таксопарков в городах Казахстана.

Исходя из имеющегося опыта в бизнесе и учитывая получаемые в ходе исследования знания, однозначно возникает убежденность в необходимости перемен. Стратегия голубого океана являет собой наиболее подходящую концепцию в случае построения высокодоходного бизнеса и ухода от ожесточающейся конкурентной борьбы. В данной статье мы рассмотрим основной инструментарий и возможные пути для построения голубого океана в сфере такси.

Поскольку краеугольным камнем стратегии является инновация ценности (отличная от технической инновации), то касательно изучаемой темы, одним из основных инструментов создания инновации ценности авторы стратегии голубого океана В. Чан Ким и Рене Моборн выделяют стратегическую канву. Стратегическая канва одновременно представляет собой инструмент диагностики и построения захватывающей стратегии голубого океана. Она выполняет две задачи. Во-первых, отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка. Это позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что собой представляют обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.

Говоря о стратегической канве на рынке такси, необходимо отметить, что здесь основными факторами конкурентной борьбы являются: стоимость минимальной поездки, время подачи такси, марка и год выпуска автомобилей, наличие собственных автомобилей в парке, знание водителями города, наличие дополнительных услуг (авто-няня, доставка, «трезвый водитель»).

Для того, чтобы создать принципиально новую кривую ценности для клиента на стратегической канве, авторы предлагают выбрать и применить один из шести путей реконструкции границ рынка. Применяя каждый из шести путей создания голубого океана, компания Taxi.kz определила несколько перспективных направлений, из которых следует выбрать ту стратегию, которая максимально соответствует всем принципам стратегии голубого океана. Рассмотрим каждое из направлений.

Первым вариантом рассматриваемой концепции являются альтернативные отрасли. В нашем случае мы обратили внимание на альтернативу такси: купить собственный автомобиль. Если исключить стоимость автомобиля, расходы на содержание и эксплуатацию машины существенно ниже, чем ежедневное использование такси. В свою очередь, использовать такси для клиента исключает риски по управлению автомобилем и неудобства с парковкой в городе и необходимостью технического обслуживания. Если из двух отраслей (продажа автомобилей и услуги такси) взять самые востребованные для клиентов критерии, то можно по-иному, нежели существующие предложения, выстроить кривую ценности для потребителя. Компания может предложить пользователям такси приобретать абонемент на такси на определенное время по ценам, значительно ниже существующих. А вместо сдачи в аренду таксистам своих автомобилей, можно расширять парк и привлекать водителей по трудовому соглашению с условием перевозки исключительно по проданным абонементам. Таким образом, за счет соотношения цены и удобства мы создадим скачок ценности для потребителя, а для парка обеспечим гарантированный объем, покрывающий расходы периода.

Второй путь предлагает обратить внимание на стратегические группы. Таковыми являются городские автобусы, метро, трамваи. Применяв такой подход, на ум приходит объединить лучшие качества такси и маршрутного общественного транспорта. На данном направлении компанией планируется разработать

сервис для водителей такси по поиску попутчиков, голосующих на дороге и согласных проехать за небольшую плату в такси, но с дополнительными пассажирами, кому по пути. Учитывая сложившуюся подобную практику в городе Алматы, вполне можно предполагать о востребованности проекта.

В третьем случае авторы указывают на необходимость посмотреть на цепочку покупателей. Некоторые продукты мы действительно приобретаем под влиянием третьих лиц. Например, лекарства рекомендуют врачи. По поводу такси, если говорить о тех, кто заказывает услугу не для себя, то таковыми являются практически все администраторы заведений города (гостиницы, рестораны, SPA салоны). Для таких заведений компания рассматривает вариант установки в удобных для клиентов местах «кнопки вызова такси». Таким образом, можно вообще исключить влияние администраторов и сделать для клиентов выгодное предложение, исключая маржу администраторов за посреднические услуги.

Четвертый путь нам представляется самым перспективным хотя бы потому, что мы его уже успешно реализуем. Рассмотрев возможность предложения клиентам дополнительных продуктов и услуг, компания интегрировала в мобильное приложение «Taxi.kz» новую функцию «Куда поехать». Пользователи не только заказывают такси через приложение, но и выбирают различные организации и заведения города. Сервис представляет собой справочник с возможностью для пользователя приложения воспользоваться выгодными предложениями и акциями организаций и поехать в выбранное заведение одним кликом. Для рекламодателей данная площадка представляет значительный интерес. Мы не только помогаем найти подходящее заведение в момент заказа такси, но и максимально быстро привозим клиента до выбранного места.

Путь пятый. Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей. В нашем случае компании следует подумать о возможных вариантах повышения эмоциональной привлекательности предлагаемых услуг. Из возможных вариантов, рассматриваемых в Taxi.kz, можно выделить несколько направлений. Во-первых, использовать образованную базу клиентов и водителей для создания новой социальной сети с широким применением гео-локации, обсуждением заведений города, иных интересных тем. Во-вторых, наполнить онлайн ресурс уникальным контентом, воспользовавшись фактором «таксисты знают все» или видео контентом с регистраторов в машинах.

И, наконец, шестой путь создания голубого океана гласит: «Всмотреться в завтрашний день». Данный способ представляется наиболее сложным, поскольку практически невозможно однозначно определить все тенденции рынка. Следуя указанному пути, можно лишь предположить, что поскольку в мире имеет место быть дальнейшее развитие и расширение использования мобильных приложений для заказа услуг и приобретений товаров, компания, делая ставку на IT разработки, идет в верном направлении.

Таким образом, предлагаемые методы позволяют четко алгоритмизировать все шаги компании на пути к созданию стратегии голубого океана и выходу из конкурентной борьбы.

Источники:

1. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Манн, Иванов и Фербер Москва, 2014.

РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КАК СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Настоящая статья посвящена исследованию в области инновационного менеджмента, а именно особенностям реализации инвестиционных проектов, направленных на достижение стратегических целей и показателей на примере современной нефтегазодобывающей компании АО «Мангистаумунайгаз».

АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» является одной из ведущих компаний нефтегазового сектора Республики Казахстан. Основными направлениями деятельности АО является разработка, добыча и реализация углеводородов на нефтегазоносных участках, расположенных в Мангистауской области на западе Республики Казахстан.

В настоящее время АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» разрабатывает 15 месторождений нефти и газа. Основными промышленными объектами разработки являются месторождения Каламкас и Жетыбай.

АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» является рентабельной компанией и имеет достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности и осуществления своевременных выплат Акционерам.

Правительство Республики Казахстан заинтересовано в развитии нефтегазовой отрасли, а также гарантированный сбыт основных и сопутствующих продуктов деятельности нефтедобывающих компаний позволяют говорить о том, что основной акцент конкурентной борьбы переносится с внешней среды на внутреннее построение бизнеса.

Одним из важнейших факторов в направлении развития деятельности компании является инновационное развитие за счет внедрения в регулярную деятельность отечественных и зарубежных научно-инновационных разработок, что в свою очередь оказывает мультипликативный эффект на повышение уровня развития науки и инновационной деятельности, образования и подготовки профессиональных кадров, и как следствие, экономический рост государства в современных условиях [1].

Осознание решающей роли инноваций в устойчивом экономическом развитии проявилось в последнее время в усилении внимания со стороны государства к этой сфере. Инновационная политика в Республике Казахстан осуществляется на основе стратегии индустриально-инновационного развития на 2003-2015 годы, целью которой определено достижение устойчивого развития страны путем диверсификации отраслей экономики, способствующей отходу от сырьевой направленности, подготовка условий для перехода в долгосрочном плане к сервисно-технологической экономике.

Инновационная деятельность Казахстана, базирующаяся на внедрении новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом, относится к числу важнейших факторов развития экономики Республики.

На расширение масштабов инновационной деятельности в Казахстане направлены основные положения Закона Республики «Об инновационной деятельности» и «Программы по формированию и развитию национальной инновационной системы Республики Казахстан на 2005 – 2015 годы». Уполномоченным органом, осуществляющим реализацию государственной политики в области инновационной деятельности, является Министерство образования и науки Республики Казахстан.

В условиях мирового кризиса современная нефтегазодобывающая компания для поддержания уровня рентабельности и осуществления своевременных выплат Акционерам должна иметь четкую стратегию на перспективу, с учётом возможных сценариев деятельности и развития, в зависимости от уровня благоприятности условий внешней среды. Стратегия развития должна содержать чёткие цели и показатели, которые будут отображать степень реализации основных планов. Одним из механизмов качественной реализации стратегии является реализация стратегических целей и задач в виде отдельных проектов, содержащих подробные графики и мероприятия, направленные на достижение поставленных стратегических целей и показателей.

Стратегические цели и показатели могут быть связаны не только с развитием, расширением деятельности, но и внедрением инноваций, направленных на оптимизацию затрат, связанных с регулярной деятельностью.

В настоящем исследовании, на примере компании АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», будут рассмотрены несколько инновационных проектов, которые были направлены на оптимизацию расходов компании и повышение экономической эффективности в рамках реализации Стратегии развития АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ».

В 2010 г. руководством АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» было принято решение о проведении опытно-промышленного испытания навигационной аппаратуры «GPS» для контроля эффективности работы технологического транспорта на месторождениях «Каламкас» и «Жетыбай» с целью повысить эффективность использования технологического транспорта при плановой обработке нефтяных скважин за счёт:

- оценки эффективности технологического транспорта при дистанционном контроле с использованием системы «GPS-GPRS» и принятия решения по внедрению предлагаемой техно-логии на всех

- специальных транспортных средствах подрядных организаций;
- получения дополнительной добычи в результате качественной обработки скважин в рамках проекта;
- увеличения МРП скважин.

Стоимость реализации такого проекта составляла 2,5 млн. тенге.

Из числа работников АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» была сформирована проектная группа, функции, и обязанности которой включали:

- Координация работы всех участников проектной группы с целью соблюдения утвержденных сроков проекта;
- Планирование, организация, контроль и координация работы подрядных организаций с целью соблюдения утвержденных сроков проекта и максимального качества работ;
- Контроль и обеспечение исполнения календарного графика проекта;
- Контроль и обеспечение исполнения бюджета проекта;
- Взаимодействие с Заказчиком проекта (Правлением);
- подача и презентация плановых документов (паспорт проекта, календарный график, иные документы);
- предоставление и презентация отчетности о ходе проекта;
- формирование, предоставление и презентация отчетности о завершении проекта;
- формирование, предоставление и презентация предложения о распределении проектного бонуса и дополнительном премировании.
- Выборочный контроль работ «на скважине»
- Взаимодействие с другими работниками Компании для решения вопросов в рамках проекта.

В рамках подготовительных работ к реализации проекта, члены проектной группы сформировали паспорт проекта, который включал четкий график реализации отдельных задач.

Таблица 1 – Из Паспорта проекта «ОПИ: навигационной аппаратуры «GPS» для контроля эффективности работы технологического транспорта на месторождениях «Каламкас» и «Жетыбай»»

Задача в рамках проекта	Сроки
1. Проведение тендера и заключение договора	15-20.01.2011 г.
2. Обследование объектов, проектирование системы, подготовка специального и технологического транспорта к проведению ОПИ (установка и наладка аппаратуры «GPS-GPRS»)	25.01.2011 г. – 30.01.2011 г.
3. Предварительный запуск и адаптация программы, обучение персонала и проверка работы системы в производственных условиях	01.02.2011 г. – 09.02.2011 г.
4. Запуск программы и отслеживание эффекта ОПИ	10.02.2011 г. – 20.03.2011 г.
7. Завершение проекта с подсчетом фактического эффекта (за 40 дней)	21.03.2011 г. – 31.03.2011 г.

Результаты реализации проекта «ОПИ: навигационной аппаратуры «GPS» для контроля эффективности работы технологического транспорта на месторождениях «Каламкас» и «Жетыбай»» следующие:

- Увеличился дополнительный дохода от каждой нефтяной скважины;
- Технологический транспорт, оборудованный системами контроля;
- 100%-е соблюдение технологического режима обработки скважин;
- Непрерывный дистанционный контроль за местонахождением и за параметрами работы верхнего оборудования технологического транспорта;

По итогам реализации данного проекта, руководства Компании было принято решение об эффективном использовании и введение дистанционного контроля за техническими параметрами технологического транспорта в промышленном объеме.

В связи с Мировым кризисом на рынке нефти, который начался в 2014 году, когда средняя цена на нефть составляла 100\$ за баррель и выше, а в 2015г. - упала до 50\$ за баррель, чтобы избежать потери доходов, руководством АО «ММГ» были пересмотрены и оптимизированы статьи расходов Общества, в том числе и затраты на содержание транспортных средств.

Доля затрат на эксплуатацию транспортных средств Общества в общей сумме составляют: 55-60% - заработная плата, 20-30% - ремонт и техническое обслуживание и административные расходы, 15-20% - расходы на топливо. Существенной долей затрат, на оптимизацию которых может повлиять АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» оказались затраты, связанные с расходами на топливо. Опираясь на научные и технологические достижения, работники Общества предложили реализовать инвестиционный проект в области установки газобаллонного оборудования на бензиновый автомобили, которые находятся в парке

транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ».

В рамках рассмотрения возможности внедрения инвестиционного проекта в области установки газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили, которые находятся в парке транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», был проведён анализ эффективности функционирования транспортного парка АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» (см. диаграмму «Динамика использования ГСМ в АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ»»).



Диаграмма 1 - Динамика использования ГСМ в АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ»

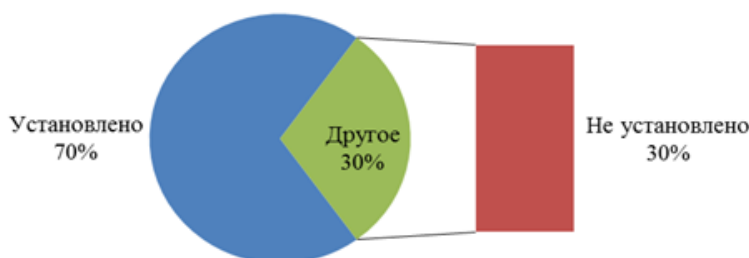
Анализ эффективности функционирования транспортного парка АО «ММГ» включал в себя следующие аспекты:

- Технический анализ;
- Экономический анализ;
- Уровень пожарной безопасности;
- Уровень выбросов в окружающую среду.

В рамках проводимого исследования в 2014 году проведён анализ по объёму установленного газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили в г. Актау (см. таблицу «Результаты анализа объёма установленного газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили в г. Актау»).

Таблица 2. Результаты анализа объёма установленного газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили в г. Актау

Количество легковых автомобилей в г.Актау всего/ед.	Количество легковых автомобилей у частных лиц /ед.	В организациях, ед.	Установлено	Не установлено
64 729	58 932	5 797	45 310	19 419
100%	91%	9%	70%	30%



С целью оценки эффективности предложенного инвестиционного проекта в области установки газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили, которые находятся в парке транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», направленного на оптимизацию расходов на топливо, был проведён SWOT-анализ (см. таблицу «Результаты SWOT-анализа»).

Таблица 3. Результаты SWOT-анализа

Внешнее влияние	Возможно-сти	Призыв Правительства	Установка, перестройка, необходимость увеличения инвестиций
		Низкая цена на газ Экономически эффективный	Менеджеры без опыта
		Зрелая и надежная технология	
		Экологичность	
	Риск	Безопасность	
		Недостаточное количество заправочных точек	Нет заинтересованности у управляющих
			Запускаемый проект - комплексный процесс
	Преимущества	Недостатки	
Внутренние факторы			

Результаты данного исследования показали, что:

- Предлагаемый проект экономичный, безопасный, экологичный;
- Необходимо дальнейшее создание проектной группы из числа работников Компании;
- Необходима разработка плана проекта с четкой фиксацией ожидаемых результатов эта-пов, задач, сроков, ответственных работников;
- Необходимо проведение испытаний.

В настоящее время руководством АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» принято решение о начале реализации инвестиционного проекта по установке газобаллонного оборудования на бензиновый автомобили, которые находятся в парке транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», сформирована проектная группа из числа работников Компании, а также началась подготовка всей необходимой проектной документации.

По результатам реализации данного проекта ожидается:

- Оптимизация затрат, связанных с расходами на топливо (экономия более чем на 50%);
- Снижение себестоимости нефти;
- Снижение уровня рисков, связанных с нарушением требований экологии и пожарной безопасности.

Всё вышеперечисленное обеспечивает выполнение миссии и достижение видения, а также основных стратегических целей АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ». Это позволит Компании достигнуть уровня лидера по внедрению передовых технологий, высокой финансовой рентабельности, максимальной пользы, в т.ч. активно выполнять свои социальные обязанности, создать хороший имидж, способствовать гармоничному развитию общества и развитию региона.

Источники:

1. Дэвид А. Марка и Клемент МакГоуэн. Методология структурного анализа и проектирования SADT, 2000.
2. В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др.: Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГГУ, 2011. – 104 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание. (Руководство PMBOK). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 - Издатель: Project Management Institute, Inc, 2004. – 401 с.

Пути совершенствования последипломного обучения врачей новым технологиям диагностики и лечения

Система последипломного образования по травматологии и ортопедии постоянно развивается и совершенствуется. На современном этапе развития и совершенствования системы здравоохранения нашей республики одной из важных задач является внедрение новых технологий диагностики и лечения в клиническую практику. Одним из разделов последипломного обучения является повышение квалификации на тематических циклах усовершенствования.

Ежегодно на кафедре травматологии и ортопедии Алматинского государственного института усовершенствования врачей проходят обучение более 120 врачей. В учебных программах циклов включены вопросы освоения врачами курсантами современных методов диагностики и лечения травматолого-ортопедических больных. Перечень циклов тематического усовершенствования составлен дифференцированно с учетом запросов практического здравоохранения.

Клиническая база оснащена современным диагностическим оборудованием: ультразвуковое исследование, цифровая рентгенография, компьютерная и магнитно-резонансная томография. Операционные для выполнения экстренных и плановых оперативных вмешательств оснащены современными наборами имплантатов для остеосинтеза, эндопротезирования коленного и тазобедренного сустава, артроскопом и электронно-оптическим преобразователем.

Без соответствующей подготовки преподавательского состава использование современных технологий в учебном процессе невозможно. На кафедре большое внимание уделяется обучению преподавателей в странах ближнего и дальнего зарубежья. Сотрудниками кафедры разработаны авторские методы диагностики и лечения повреждений и заболеваний опорно-двигательной системы, усовершенствованы методы реабилитации больных. На основе анализа результатов лечения разработанными методами сотрудниками кафедры защищены кандидатские и докторские диссертации.

Совместно с зарубежными специалистами проводились мастер-классы по остеосинтезу, эндопротезированию и артроскопии крупных суставов, что способствовало освоению данных методов слушателями кафедры. Сотрудники кафедры уделяют внимание диагностике и лечению остеопороза, одной из первых в нашей Республике внедрен в учебный цикл метод оперативной артроскопии крупных суставов. Предложенные сотрудниками кафедры методы диагностики и лечения повреждений опорно-двигательной системы подтверждены патентами.

Требуют дальнейшей разработки и внедрения в практику система контроля базисных знаний и навыков до начала обучения, в процессе его и по окончании циклов тематического усовершенствования. Это особенно важно применять на циклах подготовки врачей к аттестации на квалификационную категорию.

Таким образом, что служит критерием эффективности обучения врачей хирургических специальностей? На наш взгляд, реализуемость полученных знаний и навыков на практике, т.е. врач после возвращения в свое лечебное учреждение активно использует в работе полученные знания и навыки. Краткосрочные двух-трехнедельные курсы обучения весьма эффективны в подготовке врачей хирургических специальностей новым технологиям, они позволяют провести переподготовку врачей согласно современным требованиям здравоохранения. Организованный учебный процесс на кафедре травматологии и ортопедии способствует освоению специалистами современных новых технологий.

Проведение анализа процесса обучения персонала в «Мангистауской областной больнице» за 2012-2014 годы

Согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан, работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Политика, проводимая в организации, должна обеспечивать соблюдение условий по постоянному совершенствованию медицинской отрасли. Отсюда руководители больницы должны уделять повышенное внимание к работе с кадрами, не только в плане социального обеспечения, но и в плане обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан, потребность в профессиональной подготовке и переподготовке кадров проводится по случаям, предусмотренным республиканскими законами и нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения определенных видов деятельности.

Согласны эти актам дополнительная профессиональная подготовка врачей осуществляется в двух основных формах – в форме профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Главным направлением

в кадровой работе относится обучение по переподготовке и повышению квалификации персонала.

Важной задачей по образовательной деятельности можно отнести мероприятия по совершенствованию теоретических знаний, также практических навыков медицинских сотрудников с высшим и средним образованием по решению актуальных проблем современной медицины и обучения новейшим высокотехнологичным видам и формам медицинской помощи с целью решения внедрения в клиническую практику действующих лечебно-профилактических учреждений.

Данные таблицы 1 показывают результаты полученных квалификационных категорий и сертификатов медицинских работников.

Таблица 1. – Анализ квалификационных категорий и сертификатов медицинского персонала в Мангистауской областной больнице за 2012-2014 годы

2012 год	Всего имеют сертификаты	Высшая категория	1 категория	2 категория	Всего категорий
Врачи	167	28	30	16	69
Врачи абс.%	97,7	15,1	16,3	8,7	40,1
Средний медперсонал	256	34	74	25	131
Средний медперсонал абс.%	98,8	12,8	28,3	9,3	50,4
2013 год	Всего имеют сертификаты	Высшая категория	1 категория	2 категория	Всего категорий
Врачи	162	25	29	13	64
Врачи абс.%	98,2	14,6	17,1	7,3	39,1
Средний медперсонал	255	32	71	27	129
Средний медперсонал абс.%	98,8	12,2	27,7	10,2	50,1
2014 год	Всего имеют сертификаты	Высшая категория	1 категория	2 категория	Всего категорий
Врачи	161	24	28	13	63
Врачи абс.%	96,4	14,7	16,6	7,4	38,7
Средний медперсонал	236	31	66	2	115
Средний медперсонал абс.%	98,7	12,6	27,3	8,8	48,7

Данные таблицы 1 показывают, что медицинский персонал достаточно высоко квалифицирован. За 2014 год численность врачей и среднего медицинского персонала с высшей категорией составила 14,72% и 12,61% согласно категориям персонала, это говорит о лучших качественных характеристиках и большом профессиональном опыте.

Под профессиональной переподготовкой понимают вид дополнительного профессионального образования, который предназначен для последующего выполнения новых видов профессиональной деятельности.

По окончании курсов дается свидетельство о повышении квалификации и деятельность по сертификату продляется на следующие пять лет. Данные таблицы 2 показывают количество медицинских работников, которые прошли курсы по повышению квалификации и профессиональной переподготовке.

Профессиональное обучение специалистов по специальностям требует особенного отношения к дополнительной подготовке, которая должна осуществляться через программы профессиональной переподготовки при наличии базового вузовского профессионального образования, например, интернатура, ординатура с получением сертификата по специальностям).

Таблица 2. – Анализ количества человек, которые прошли курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в Мангистауской областной больнице за период 2012-2014 годы

	2012		2013		2014		Отклонение 2009г. к 2007г. (в чел.)	
	Повышение квалификации	Профессиональная переподготовка	Повышение квалификации	Профессиональная переподготовка	Повышение квалификации	Профессиональная переподготовка	Повышение квалификации	Профессиональная переподготовка
Врачи	65	1	50	2	58	3	-7	2
СМП	57	3	56	2	51	2	-6	-1

Данные таблицы 2 показывают, что за последние три года постоянно проводится переподготовка кадров по смежным специальностям, а также повышение квалификации медицинского персонала. Тенденция снижения численности врачей и среднего медицинского персонала, которые прошли совершенствование в 2014 году в сравнении с 2012 годом на 7 и 8 человек ежегодно связана с сокращением персонала.

Организация обучения в больнице проводится непосредственно на рабочем месте, потому что существуют проблемы ограниченности финансовых ресурсов.

При обучении медицинского персонала на рабочем месте больница использует такие активные методы обучения, как производственные деловые игры, блиц-игры, «мозговые штурмы», врачебно-сестринские совещания и конференции.

Деловая производственная игра «Возникновение чрезвычайной ситуации» для медицинского персонала позволяет отработать навыки правильного реагирования при проведении мероприятий возникновения пожара, реакции на оставленный без присмотра предметы, неизвестном звонке где указана информация о минировании здания и так далее.

Также в больнице используется план деловой игры по «действию медицинского персонала при появлении больного с подозрением на особо опасную инфекцию». Сценарии игры показывают реально имеющие практику в республике и проблем здравоохранения, например, угроза терроризма, опасность крымской геморрагической лихорадки, холеры и другие. Как быстро и четко будут действовать медицинские сотрудники в смоделированной ситуации, так и сложатся обстоятельства – будет меньше ошибок, которые они могли бы допустить при наступлении реального чрезвычайного происшествия. Специалисты по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, которые проводили обучение обсудили результаты игры, указали на допущенные ошибки.

Применение блиц-игр обычно применяют при работе с молодыми специалистами в условиях стационара и поликлиники. Основной целью блиц-игр является возможность установить личный контакт с молодыми специалистами и определить объем и уровень теоретических знаний по конкретной теме. Основу блиц-игры составляет конкретная ситуация. Как пример, демонстрация видеофильма с помощью коротких вопросов руководство блиц-игры выясняет, как усвоен представленный материал. «Мозговые штурмы» направлены на коллективное выражение идеи в развитии. Такой оперативный метод при решении проблем рожден системой управления, основанной на создании условий по стимулированию творческой активности. Для обсуждения участникам предлагается высказать как можно большее количество решений, догадок, ассоциаций, разных идей и предложений по организации и проведению тех или иных мероприятий, связанных с днем медицинского работника, днем медицинской сестры и так далее. Проведении экспертизы это очень трудоемкий процесс, так как требует оценки и анализа каждого предложения.

Хотя этот метод позволяет медицинским работникам выражать самые абсурдные идеи и не остерегаться критики, он не гарантирует, что выдвинутые идеи найдут рациональное решение, которое станет единственно правильным решением.

На врачебно-сестринских конференциях участвуют медицинские представители фармацевтических организаций, рассказывающие детальную информацию о медицинских препаратах и их свойствах. На таких конференциях презентуются нормативные и правовые аспекты по оказанию медицинской помощи. проводят зачеты по иммунопрофилактике и так далее.

При оценке на эффективность обучения медицинских сотрудников необходимо всегда выбирать адекватные критерии и показатели, которые относятся к данному процессу и отражают их конечные результаты. Итоги и результаты, подтверждающие эффективность медицинской отрасли, являются производные ресурсы, которые характеризуют степень эффективности при использовании. Так как медицина относится к непромышленной деятельности, и сфера больницы не обретает товарную форму, то эта отрасль представляет «товар» в форме «услуги». На этом основании возникают суждения, как определить эффективность затрат в здравоохранении и стоит ли вообще ставить такой вопрос. Тем не менее, услуга, произведенная медицинским учреждением, имеет две основные характеристики - это цена и качество. Отсюда следует иметь ввиду, что обе эти характеристики взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Результаты процесса профессионального обучения и его оценки сопряжены с большими трудностями, если их связывать с такими факторами, как снижение психического перенапряжения, уменьшение и снятие боли, производство профилактических и лечебных манипуляций и прочее.

Хорошим результатом профессионального обучения персонала являются:

- полученные знания, - постразвитие навыков;
- приведение в соответствие со стандартами взаимодействия с пациентами;
- улучшение сплоченности коллектива - команд образование;
- выявления дополнительного потенциала сотрудников;
- мотивации сотрудников к максимальной эффективности;
- стремление к улучшению восприятия своей профессии, открытия новых граней, и как результат - искоренение рутинности;
- определение новых путей для эффективного решения поставленных задач;
- становление умения грамотного разрешения конфликтов между медицинскими работниками и пациентами»;

Также обучающие планерки дают возможность изучить новые нормативно-правовые документы, показать новые аспекты качественного оказания медицинских услуг.

Все это приведет к устойчивой положительной динамике всех показателей работы, а именно: увеличение оборота койко-мест, уменьшение числа внутрибольничных инфекций, текучесть кадров.

Процесс организации профессионального обучения и повышения квалификации предполагает сделать вывод, что продуманная целенаправленная политика администрации по вопросу развития персонала – это важный ресурс в учреждении.

–Анализ недостатков и слабых сторон в системе обучения персонала в Мангистауской областной больнице за 2012-2013 годы

Современные условия вынуждают утверждать образовательные стандарты последипломной подготовки, в том числе тестовые задания для сертификации специалистов. Одновременно с этим необходимо проявлять озабоченность по вопросу несогласованности действий разных звеньев системы повышения квалификации сотрудников и специалистов медицинской отрасли. В современных условиях имеется много различных объективных и субъективных проблем для их успешного функционирования.

Если объективные трудности обусловлены экономическими проблемами в республике, то субъективные проблемы во многом связываются с односторонним подходом при реализации поставленных задач, отсутствием грамотной координации различных звеньев этой системы в организации, недостаточным взаимодействием между учебными заведениями и государственными органами управления в здравоохранении.

В действующей системе профессионального образования медицинских работников существуют определенные недостатки. На первом месте это «запаздывание знаний». Как известно, при высокой частоте проявления новых заболеваний разрабатываются новые методы лечения и разрабатываются новые лекарственные препараты. Значит медик, знания которого несколько лет не обновлялись, не сможет оказать помощь больному на уровне современных знаний и в ряде случаев не исключены случаи причинения вреда. На втором месте - нерациональное использование времени.

В –Мангистауской областной больнице за период 2012-2013 годы проработало 429 врачей и медицинских сестер. Предположим, что каждый из них повышает квалификацию один раз в пять лет при продолжительности курсов обучения до одного месяца, то получится, что в любой момент около 7 медицинских сотрудников не участвуют в рабочем процессе, находясь на учебе.

Третье место занимает высокая затратность очного профессионального обучения.

В современной системе обучения персонала не принимаются во внимание аспекты, связанные с:

- вопросами природы стресса;
- стратегий управления стрессом;
- принципов успешной коммуникации с пациентами, а именно установления доверия с пациентом;
- контроль эмоционального состояния медперсонала на протяжении всей рабочей смены;
- каково освоение новых ресурсов, упрощающих работу медицинского персонала;
- возможности научно-исследовательской деятельности, публикация в медицинской периодике;
- дополнительные профессионально-образовательные программы, такие как стажировки специалистов на базе крупных лечебных или научно-исследовательских центров, как в Казахстане, так и за рубежом;
- принятие участия в конференциях, семинарах, симпозиумах, как управленческого персонала, так и врачей и среднего медицинского персонала.

Анализ оценки на эффективность обучения медицинского персонала МОБ новым технологиям.

Оценка в Мангистауской больнице проводилась как неотъемлемая часть установленного цикла проведения профессионального обучения, включающего 10 этапов:

1. Определить потребность.
2. Постановка целей.

3. Определить предметное содержание.
4. Выбрать участников обучения.
5. Сформировать оптимальное расписание.
6. Подобрать соответствующее помещение.
7. Подобрать соответствующих преподавателей.
8. Подготовить аудиовизуальные средства.
9. Скоординировать программы.
10. Оценить программы.

Оценка процесса обучения в Мангистауской больнице проводится по трем основным причинам:

1. Обосновать существование отдела профессионального обучения через, определение вклада отдела в степень достигнутых целей и задач учреждения.

2. Принятие решений о продолжении или прекращении тренинговой программы.

3. Получение информации об улучшении тренинговой программы на будущее.

Оценить процесс проведения, чтобы определить условия для повышения эффективности тренинга, установить способы их совершенствования. На этом основании проведенный процесс обучения предполагает дать ответы на следующие восемь вопросов:

1. Соответствует ли содержание тренинга потребностям принявших участие?

2. Выбор преподавателя соответствует ли оптимальному выбору?

3. Использует ли преподаватель эффективные методы поддержания интереса участников по передаче знаний, для формирования у новых навыков и установок?

4. Устраивает ли расписание занятий?

5. Способствует ли применяемые аудиовизуальные средства улучшению коммуникаций и поддерживают ли интерес участников?

6. Какова координация программы?

7. Что можно сделать дополнительно для улучшения программы?

8. Являются ли условия проведения обучения оптимальными

Укажем, что все вопросы сформулированы как закрытые (предполагают ответ «да» или «нет»). В основном оценка ограничена возможностью использовать анкеты по окончании тренинга – после изучения прямой реакции слушателей на обучение. Участники часто используют анкеты, чтобы выразить благодарность. Более сложная оценка не проводится.

Четыре уровня Киркпатрика помогают определить порядок проведения оценки профессионального обучения (или тренинга). «Каждый уровень важен и влияет на следующий за ним уровень. При переходе от уровня к уровню процесс оценки становится более трудным и требует больше времени, но при этом позволяет получить более ценную информацию. Ни один из уровней не может быть пропущен просто потому, чтобы сконцентрироваться на том, что тренер считает наиболее важным». Нужно подчеркнуть, очень много специалистов не согласны с этим утверждением Киркпатрика.

В анкетировании участвовало 120 участников, 60 человек входили в состав экспериментальной и 60 человек в состав контрольной группы.

Первой этап анкетирования, который констатируют результаты эксперимента, проведенного с использованием анкетного опроса среди участников контрольной и экспериментальной групп, где проводились работы, связанные с выявлением профессионального уровня подготовки это продемонстрировали результаты – они, в основном, были одинаковыми.

Математический анализ показал, что результаты исследования выявили разницу между показателями контрольной и экспериментальной групп – это разница оказалась несущественной, отсюда, можно сказать, что есть основание считать эти группы сходными по уровню восприятия профессиональных программ обучения, от самого низкого до самого высокого уровня при условии стихийного формирования результатов.

Все результаты анкетирования достаточно наглядно демонстрируют уровень подготовки на прошедших процесс обучения сотрудников, получивших отражение в данных таблицы 3.

Таблица 3 – Показатели анализа результатов по анкетированию с целью выявления уровня подготовки прошедших процесс обучения

Уровни	Экспериментальная группа (%)		Контрольная группа (%)	
	Конст. exper.	Конт. срез	Конст. exper.	Конт. срез
низкий	36.6	26.6	36.7	33.3
средний	51.5	60.1	50.1	53.3
высокий	11.7	13.3	13.2	13.2

На подготовительном этапе проводимого эксперимента была реализована методика по определению эффективности обучения медицинского персонала.

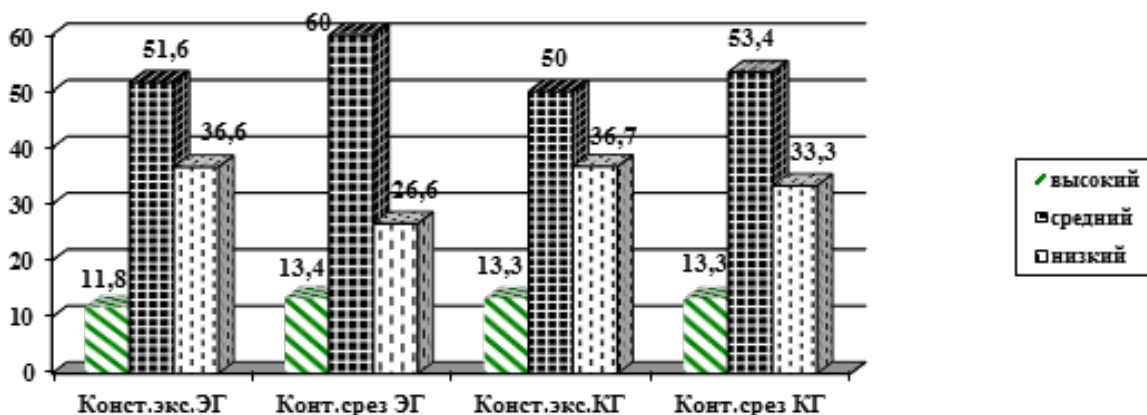
После проведения каждого этапа анкетирования были проведены контрольные мероприятия среди участников контрольной и экспериментальной групп и для демонстрации развития в динамике изменения уровней подготовки по результатам обучающего процесса медицинского персонала использованы данные таблицы 4.

Таблица 4 - Динамика развития изменений уровней профессионального обучения в ходе подгото-вительного эксперимента

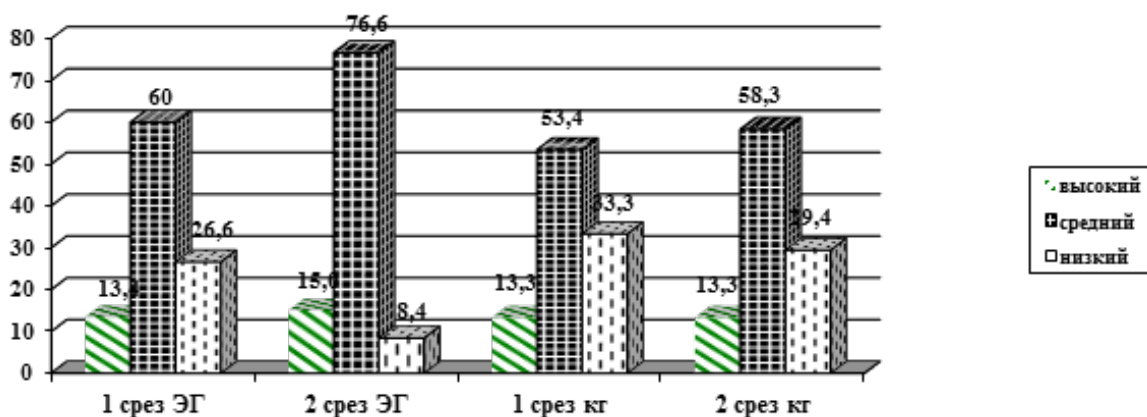
Уровни	1 срез (%)		2 срез (%)	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
низкий	26.7	33.2	8.3	29.5
средний	60.0	53.4	76.6	58.3
высокий	13.4	13.3	15.0	13.3

Результаты, указанные в таблице 4, после поведенных двух контрольных мероприятий по изменению адвалорного соотношения уровней произошедших в экспериментальной группе в сторону увеличения уровней подготовки (среднего уровня на 16%; высокого уровня почти на 2%) и уменьшения самого низкого уровня подготовки почти на 18%. Зрительно изменения показаны на диаграммах 1.

Результаты анализа результатов анкетного опроса с целью выявления уровня профессиональной подготовки медицинского персонала



Динамика изменения уровней профессиональной подготовки медицинских работников в процессе подготовительного эксперимента



Из гистограмм видно, что все позитивные изменения, произошли в ходе обучающего процесса, носят систематический и закономерный характер, что подтверждается анкетированием

С помощью критерия-согласия вычислен p - уровень статистически значимого результата. Исходные уровни подготовленности в группах были практически одинаков, но в ходе эксперимента выдвинута нулевая гипотеза о том, что результаты, которые были проведены в ходе анкетирования сохранили приблизительно одинаковый показатель отношения замерных величин.

Установленный критерий согласия это χ^2 - согласия было вычислено по формуле:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(f_{i\dot{y}} - f_{i\dot{o}})^2}{f_{i\dot{o}}} \quad df=(k-1)(m-1).$$

Принятие статистического решения было выбрано значением равным 0,05. Согласно данным таблицы критических значений, теоретически распределено как значение равное 2, отсюда получено значение критерия согласия, находящегося правее $p=0,001$. Отсюда, p -уровень меньше значения 0,001. Следовательно, принимаем статистическое решение. Если оно как $p <$, то нулевую гипотезу H_0 нужно отклонить.

Следовательно, в результате опытной работы, проведенной в ходе анкетирования выявлено, что разница между экспериментальной и контрольной группами, которые получены в результате итогового среза, приравнены к статистически достоверным с вероятностью ошибки 0,001 и они должны быть обобщены как генеральная совокупность. Отсюда, статистическая обработка итогов показала, что предложенная технология практико-ориентированного профессионального обучения явилась эффективной и результативной, следовательно, может служить основой дальнейшего применения.

Резюмируя результаты опытного исследования отмечено достижение определенного уровня профессиональной подготовки, обеспечивающегося развитием компонентов процесса обучения, которые напрямую зависят от успешности профессиональной деятельности всего медицинского персонала.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ПОНЯТИЕ И ПРИЗНАКИ

На современном этапе развития казахстанского здравоохранения в частности и общества в целом, становится очевидным, что совместная деятельность людей в учреждении здравоохранения соотносится с общими и едиными целями и задачами, направленными на сохранение и восстановление здоровья граждан республики. В тоже время нельзя не заметить, что перемены глобального характера существенно повлияли негативным образом на сложившиеся традиционные подходы по формированию системы общечеловеческих ценностей. В этой связи, важно осознать, что современная корпоративная культура уже не может быть прежней, она нуждается в изменениях. Следовательно, возникла настоятельная необходимость по формированию современной корпоративной системы ценностей, учитывая, что традиционный их набор не изменился. Проблема в данном случае заключается в том, что у людей, проживающих в разных регионах, имеющих соответственно разный менталитет, преобладают разные картины мира, что в свою очередь подразумевает наличие различных ценностных приоритетов. И в этом сегодня состоит одна из основных целей теоретиков и практиков корпоративной культуры – определить, каким образом, эти разные по своей сути миры свести к единому знаменателю – совместной деятельности людей в условиях цивилизационных и индустриальных различий. В контексте выбранной темы очевидна потребность приложить решение обозначенного вопроса к совместной деятельности людей в сфере казахстанского здравоохранения.

Актуальность исследования заявленной проблематики состоит в том, что сфера медицины является жизненно важной сферой деятельности человека, и поэтому представляет собой одну из социально-значимых ценностей общества. Актуальность формирования современной корпоративной культуры медицинских учреждений объясняется потребностью населения в качественно новом уровне не только оказания ему медицинской помощи, но и новом уровне организации оказания этой помощи. Кроме этого, важно учесть в ценностной системе здравоохранения неотъемлемую взаимосвязь «врач-пациент», а также неотъемлемое взаимодействие сотрудников основных и обеспечивающих структурных подразделений внутри медицинского учреждения [1].

Рассматривая понятие корпоративной культуры, приходит понимание того, что это вид общей культуры, поэтому для нее характерно то же, что и для других видов культуры, но в тоже время это и особый вид культуры. Его особенность определяется специфичностью предмета социокультурного процесса – организации [2, с.350]. Принимая во внимание отсутствие обособленности организации здравоохранения относительно пространства, времени, отношения к субъекту, становится очевидным, что, являясь атрибутом всех остальных видов деятельности, корпоративная культура призвана внести некий порядок в любую сферу деятельности человека. Следовательно, корпоративная культура обеспечивает определенную упорядоченность и вносит элемент согласованности в рамках функционирования организации. В свою очередь, складывающаяся под влиянием корпоративной культуры система смыслов, ценностей, норм и ориентиров дает возможность реализовать миссию и цели организации, обеспечив при этом организованность действий.

Можно говорить о корпоративной культуре в узком смысле, как о культуре предприятия [3, с.42] и в широком смысле, как о культуре, которая присутствует на всех уровнях жизнедеятельности общества. В этой связи важно осознать, что говоря о корпоративной культуре в узком смысле, подразумеваются проблемы отдельного подразделения или отдела организации. Здесь есть опасность того, что при таком подходе может быть потерян аспект корпоративной культуры на уровне общества (мирового сообщества, страны, региона, города). Но данный уровень также нуждается в упорядоченном обеспечении жизнедеятельности. Другая сторона данной проблемы обнажает разъединение единой системы корпоративной культуры, которая в идеале должна содержать как верхние, так и низовые уровни жизнедеятельности общества. В этой связи, автор считает необходимым согласиться с точкой зрения В. Г. Алиева, о том, что рассматривать корпоративную культуру все же стоит в глобальном смысле, а именно, как обязательную составляющую общей культуры, соотнося с культурой организации.

Также хотелось бы отметить, что в настоящее время существует много разнообразных взглядов на определение самого термина «корпоративная культура». В каждом определении акцентируется внимание на те или иные её аспекты. Имеются очень узкие и очень широкие определения того, что же представляет собой корпоративная культура. Так, А. Н. Занковский под корпоративной культурой понимает некий набор смысловых систем, носителями которых являются язык и другие символические элементы, которые осуществляют репрезентативные, руководящие и аффективные функции и организуют некое культуральное поле и особый образ действительности [4, с.67].

Т. Ю. Базаров отмечает, что корпоративная культура представляет собой сложную совокупность

убеждений, бездоказательно разделяемую всеми работниками конкретной организации и определяющую общие границы поведения в компании. Она может проявляться в идеологии и философии системы управления, ценностных ориентациях, нормах поведения, ожиданиях и верованиях. Она не только задаёт рамки поведения работников, но и позволяет прогнозировать их поведение в случае критических ситуаций [5, с. 97]. Схожую трактовку даёт М. И. Магура. Он полагает, что корпоративная культура — это не столько зафиксированные символические элементы, сколько комплекс верований, ценностных ориентаций, поведенческих норм. Это неписанные правила, которые являются ориентиром различных аспектов поведения работников в конкретной компании.

Таким образом, характеризуя корпоративную культуру, следует принимать в расчет такие общие признаки, как:

- образ, который объединяет. Данный признак заключается в осуществлении деятельности учреждения здравоохранения, а точнее его предназначении;
- поведение сотрудников. Оно должно быть соотносимым с образом;
- комплекс корпоративных ценностей. Данный признак заключается в создании условий, которые дают возможность реализовать объединяющий образ;
- безопасность функционирования организации здравоохранения и безопасность сотрудников и пациентов.

Первый признак является главным, учитывая, что изменения в организации происходят непрерывно. Образ, заключенный в миссии, служит объединяющим началом, которое создает благоприятную атмосферу для единения всех тех, кому данный образ близок и интересен. Следует добавить, что концентрация вокруг образа происходит не только в рамках профессиональной принадлежности (сотрудников организации), но и вследствие осознания потребности населения в оказании ему медицинской помощи и соответственно чувства сопричастности к образу в конкретном учреждении здравоохранения. Можно расценивать данный признак несколько идеализированным, тем не менее, именно он формирует все последующие признаки корпоративной культуры, так как все начинает концентрироваться вокруг объединяющего образа. Именно вокруг такой точки отсчета формируется пространство (корпоративная среда), в котором происходят все взаимодействия сотрудников медицинского учреждения, включая их взаимоотношения с пациентами.

Следующий признак корпоративной культуры можно проследить в том, как происходит установление и соблюдении норм и правил поведения сотрудников. В данном случае следует акцентировать внимание на том, что статус, должность и т.д. к этому никакого отношения не имеют. Следовательно, взаимоотношения с пациентами, внутри коллектива, в рамках служебной иерархии строятся с учетом реализации миссии учреждения и возможностью минимизировать риски по принятию управленческих решений в тех случаях, когда имеется опасность неуставленного поведения сотрудников и необходимость на это повлиять позитивным образом.

Третий признак указывает на корпоративные ценности, которые имеют место в поведении и взаимодействии сотрудников безотносительно уровней принадлежности в рамках деловых коммуникаций. В этот комплекс входят и взаимоотношения с пациентами.

Характерными признаками деловой коммуникации являются: наличие предмета коммуникации, наличие ограниченности коммуникации во времени, наличие механизма обратной связи, позволяющей уточнять достоверность полученной информации.

Четвертый признак корпоративной культуры проявляется в наличии системного обеспечения физической, персональной, информационной, административной, финансовой, юридической безопасности деятельности медицинского учреждения, включая физическую и социальную безопасность сотрудников и пациентов.

Таким образом, современный подход к формированию корпоративной культуры через призму новой парадигмы управленческого мышления заключается в принятии непрерывности изменений как данности, при этом он опирается на базовые принципы, которые, наряду с организацией процесса и профессиональной культурой управления, обеспечивают эффективную работу персонала. Такой подход является одним из ключевых факторов, способных обеспечить качественный прорыв в организационно-кадровом обеспечении системы казахстанского здравоохранения.

Источники:

1. Хафизова Э.Р. Инновационный подход к формированию корпоративной культуры в медицинском учреждении // Вестник Новосибирского Государственного Педагогического Университета. – 2012. – №8. – С.35-39
2. Алиев В.Г. Теория организации. Учебник. М.: Экономика, 2013. – 431 с.
3. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организации и управления. Воронеж, 2009. – С.42-44.
4. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — С. 67.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учеб. пособие. — М.: ИПК госслужбы, 2010. — С. 97.

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОМПАНИЙ

История развития конкурентных отношений насчитывает многие столетия. Сравнительный анализ развития нашего общества, различных групп и основных составляющих частей показывает нам следующую закономерность: постоянный рост конкуренции во всех подразделениях, между всеми имеющими отношение к общим процессам, во всех ветвях и кругах существования. Конкуренция не исчезнет, она сможет немного поменять свой вид, как-то эволюционировать, перейти из одной плоскости в другую, но будет иметь всегда четко выраженное направление на усиление и обострение.

Конкуренция - первая из основных линий экономического процесса.

Главная цель государства является создание конкурентоспособной отрасли, которая будет полностью зависеть от конкретной компании. То есть конкуренция обеспечивает беспрепятственную, творческую свободу человеку, делает выгодное положение для личности в самореализации в области экономики через разработку и выпуск новых конкурентоспособных товаров и предоставляемых услуг. Конкуренция или борьба является высоко мощным двигателем развития, постоянного совершенствования, отсюда и прогресс в обществе. Конкурентоспособность - это базовое понятие, так как компания - это субъект, влияющий на внешние и внутренние факторы. Именно от того, насколько эффективно использование данных факторов, зависит сама конкурентоспособность фирмы. Порядки, господствующие над конкурентоспособностью компании на базе управления конкурентоспособности, выходит, посредством испытания эффективности извлечения причины, которые являются неотъемлемой частью порядка оценки конкурентоспособности фирмы и устойчивости расследования представленном пути увеличения конкурентоспособности компании. Подобный подход к правлению позволяет более тщательно разобрать причины, воздействующие на конкурентоспособность компании, но в целом данный подход не дает объективной видимости о конкурентности компании. Конкурентоспособность компании определяется по: платежеспособности; прибыльной деятельности; эффективной системе управления на предприятии; обеспечению инвестиционной привлекательности самой компании[1].

Предмет конкуренции высокоэффективно обнаруживается при проведении анализа её функций (рисунок 1). В нынешней рыночной экономике компании позволительно обозначить четыре пьедестала функций конкуренции: 1) мотивационную; 2) контролируемую; 3) распределительную; 4) регулируемую.



Рисунок 1 - Функции конкуренции

Одной из важных задач для компании является обеспечение своей конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью компании включает в себя финансовое состояние и финансовую устойчивость.

Управление конкурентоспособностью компании является целенаправленным воздействием на факторы и различные условия, которые в свою очередь формируют данное управление. Можно выделить несколько факторов, которые влияют на конкурентоспособность компаний [2]. Выберем подход М. Портера, который выделил три основных критерия конкурентоспособности [3]:

1) Такие ресурсы, как физические, человеческие, денежные, ресурсы знаний, а также инфраструктуру можно отнести к факторам производства.

2) Факторы общие и специализированные можно отнести к уровню специализации.

3) Третий критерий разделяет факторы на 2 категории: развитые факторы - это наличие высококвалифицированных кадров, исследовательских отделов и основные факторы, к которым относят природные ресурсы, условия климата, географическое положение страны. Но подход, который завоевал наибольшую популярность - это подход, который в себе объединил факторы, делящиеся на две большие группы: внешние и внутренние. Факторы делятся на эти группы в зависимости от того, насколько компания может влиять на них. Поставщики, конкуренты, потребители рынка - это внешние факторы. Маркетинговая система, менеджмент компании, деловой облик компании, финансовая, инновационная деятельность - это

внутренние факторы [4].

Систему управления конкурентоспособностью фирмы, так же, как и систему управления компании в целом, можно определить как сложную систему. Отсюда следует, что конкуренция как одна из составляющих экономики рыночного характера играет большую роль. Она является своеобразным ориентиром в деятельности компании, помимо всего этого, конкуренция является основой рыночных способов управления хозяйством, базой становления и выявления конкурентоспособности продукции или услуги, выделяя взаимоотношение между участниками всего рынка, виды и порядки сотрудничества промеж них [5]. Поэтому в ряду конкуренции и конкурентоспособности образована плотная взаимная цепь, которая вынуждает производителя товаров и услуг продавать и оказывать конкурентоспособный товар или предоставлять ту или иную услугу в присутствии конкуренции. Конкурентоспособность - значит уметь быть первым, побеждать других в достижении поставленных целей и задач вследствие соперничества за укрепление положений на внутренних и внешних рынках [6]. Как показала практика, в хозяйственной деятельности компаний выделяют следующие подвиды конкурентоспособности: 1) конкурентоспособность продукции; 2) конкурентоспособность компаний; 3) конкурентоспособность отраслей; 4) конкурентоспособность регионов и даже стран.

В связи с тем, что темпы развития экономики страны в целом становятся высокими, сильнее и опаснее становится конкурентная борьба, и вообще можно потерять свои достигнутые позиции на рынке. Но вернуть конкурентные превосходства и расположение на рынках можно путем только привлечения высокоинтеллектуальных человеческих и финансовых ресурсов. Увеличение конкурентной борьбы сопровождается повышением уровней конкурентоспособности производимых товаров и оказываемых услуг [7].

Конкурентоспособность понимается как умение участников рынка успешно состязаться с компаниями-конкурентами, умение, которое не только плотно защищает положение на рынке, но и ориентирует участников в конкурентной борьбе на более активные действия по завоеванию лидерских, рыночных позиций, их становлению, закреплению и увеличению [8]. Стоит сказать, что нет одинаковых способов оценки конкурентоспособности для всех видов продукции или оказываемых услуг.

Компании, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы. Невозможно достичь успехов в деятельности, концентрируясь только на решении текущих проблем. Необходимо выявить основные ключевые факторы успеха на примере Рисунка 2 (Грант, 1995). Ограниченный временной горизонт управления не позволяет из-за растущей неопределенности внешних условий разрабатывать эффективную политику обновления производимых продуктов, капиталовложений, отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, т.е. политику эффективного устойчивого развития фирмы. Стратегическое управление придает самое важное значение эффективному взаимодействию предприятия с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ [9].

Все эти основные принципы представлены на рисунке 2

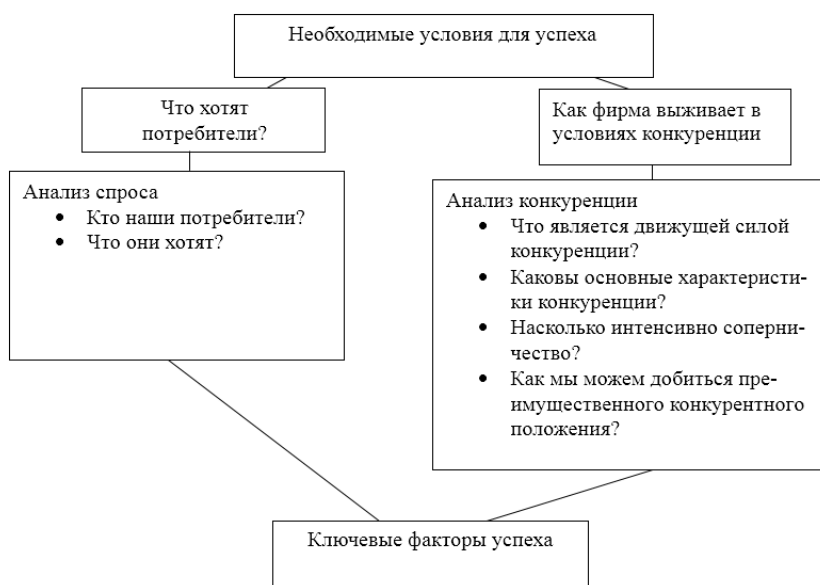


Рисунок 2 - Определение ключевых факторов успеха

Иерархия (от греч. *hierarchia*-священная власть) - это способ построения компанией различных способов и методов управления экономическими объектами, в котором элементы порядка распределены по степеням и вся система становится многоступенчатой, имеющей такое свойство как целостность. Рассмотрим иерархию уровней стратегии в компаниях рисунок 3.

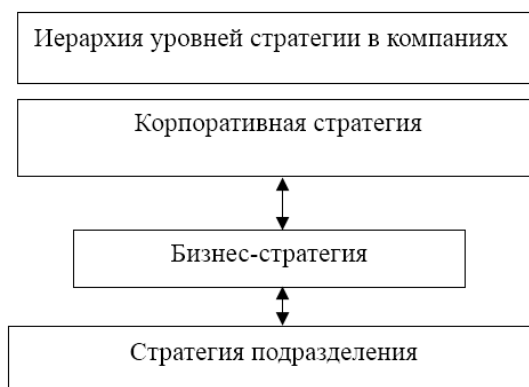


Рисунок 3 - Иерархия уровней стратегии в компании

Например, иерархическую систему образует элемент системы управления компанией, возглавляемой генеральным директором, что является первым уровнем иерархии, второй уровень иерархии его заместители которые подчинены генеральному директору, к каждому заместителя подчинены начальники подразделений или отделов - это третий уровень иерархии, имеющие в своем подчинении несколько менеджеров или специалистов отделов (четвертый уровень иерархии).

Целеполагание [11] как одна из основ в системе управления конкурентоспособностью компании. Целеполагание - это неотъемлемая основа для создания и обеспечения последующего функционирования любой системы в стратегическом управлении, в том числе системы управления фирмы. При этом количество одновременно реализуемых системой стратегического управления целей далеко не всегда сводится только к одной главной цели. Целью являются как конечные, экономические и финансовые результаты работы коммерческого предприятия, которые оно прогнозирует получить к заранее установленному сроку. На первом месте являются экономические цели (результаты), а на втором (производственные) - финансовые результаты (прибыль) [12]. При разработке систем планирования и управления конкурентоспособностью компании должны удовлетворять ряд основных требований: достаточно масштабными (сложными); реальными или, несомненно достижимыми; ограничены определенным периодом; однозначно понимаемы относительно их содержания всеми исполнителями; непротиворечивыми;

обязательно выраженными количественно (при отсутствии количественной оценки цель превращается в лозунг); детализированными подразделениями фирмы; множественными.

Цели подразделений должны обеспечивать получение конкретного вклада в цели компании как целого, а не вступать в противоречие (конфликт) с целями других производственных и управленческих подразделений. Знание четких целей представляет собой важное средство для координации работ, выполняемых специализированными подразделениями фирмы. Из научной литературы известно, что такие понятия, как конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы, взаимно обуславливают и дополняют друг друга. Поэтому цели, реализуемые в рамках систем управления конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью компании, не должны противоречить друг другу. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью компании:

- техническая (производство);
- коммерческая (закупка и продажа);
- учета (учет);
- финансовая (финансирование);
- сохранность материальных благ и персонала (обеспечения безопасности);
- административная;

Основными функциями, реализуемыми в системе управления компанией, являются такие как: 1) производственная; 2) коммерческая; 3) финансовая. Данные функции прибывают во всех спецификах и захватывают значительно мизерный необходимый набор действий, выполняемых на фирме. Заключительное влияние на судьбу компании влияет функция администрирования (по А. Файолю), или управления, которая в свою очередь делится на две огромные группы операций - это сбыт и закупки. В качестве универсального набора основных групп операция целесообразно применять перечень основных функций, в состав которых включены: сбыт; закупка; производство; финансирование; общее управление. Дополнительные функции направлены на повышение эффективности выполнения основных функций. К ним относятся:

администрирование, обеспечение безопасности, соответствующее деятельности; управление персоналом; учет; исследования, а также другие методы в зависимости от направления деятельности компании и конкретных условий существования компании [13]. Способность компании эффективно выполнять все основные функции в системе управления конкурентоспособностью предприятия определяется располагаемым производственным потенциалом.

Отсюда вытекает, что постановка задач управления конкурентоспособностью компаниями представляет собой задачу управления конкурентоспособностью их потенциала.

Система организационного развития является открытой и основывается на концепции управления различными видами изменений на фирме. Это вынуждает компанию оперативно адаптироваться к этим изменениям. При этом предполагается изучение трех состояний компании [14]:

- 1) будущее (целевая установка);
- 2) настоящее (текущее);
- 3) переходное состояние компании (движение от настоящего к будущему).

Реализация данного подхода призвана обеспечить издание процессов, изделий, имеющих высокую значимость для клиентов, повышение ценности товаров и услуг путем технологических, продуктовых, организационных инноваций, учет в работе компании параметров внешнего окружения, преимуществ компании, оценку системы функционирования компании и управления с точки зрения качества продукции, количества, и предоставляемых услуг, процессов, своевременности их исполнения. Значение маркетингового управления конкурентоспособностью в рамках данного подхода заключается в следующем. Маркетинг выступает как один из видов управленческой деятельности, который позволяет раскрыть всю силу компании в обеспечении своих высоко конкурентных достоинств. Для более успешного пребывания на рынке и получения высоко конкурентного превосходства компания должна предложить рынку конкурентоспособный товар или услугу с качественными и стоимостными характеристиками, обеспечивающими удовлетворение конкретных потребностей будущего покупателя.

Стимулы усиления маркетинговой ориентации казахстанских предприятий: ужесточение конкуренции, насыщение спроса, повышение требований потребителей и др. Маркетинговая ориентация обозначает следующее: 1) первоначальный учет требований и возможностей рынка - что подразумевает хорошее его знание и способность прогнозировать. Первый аспект можно рассматривать как общественную норму, которая способствует правильной интерпретации компании. Второй аспект выделяет, в первую очередь, стабильное развитие рыночной ориентации - где компания должна вовремя и спокойно реагировать и воздействовать на изменения рынка. Готовность осуществлять свою деятельность в условиях рынка, когда компания имеет не полный контроль над внешней средой, фирмы-конкуренты могут применять разнообразные методы борьбы [15].

Основные компоненты понятия маркетинговой ориентации деятельности следующие:

1. Идеологическая. Маркетинговая ориентация – одно из составляющих системы ценностей компании, основа для начального представления, задач, стратегий, целей;
2. Целевая. Главнейшей ключевой маркетинговой ориентации является пребывание маркетинговых целей в общем порядке целеполагания, такие как часть рынка, уровень удовлетворенности, уровень закрепления и повышения лояльности потребителей, улучшение имиджа и значимость потребителей т.д.;
3. Организационная. Здесь важно большое положение руководителей и их подразделений, которые непосредственно отвечают за маркетинговую работу, повышение количества со-трудников, непосредственно контактирующих с клиентами;
4. Информационная. Обязательно наличие у компании надежных источников информации о рынке в той или иной сфере, соответствующих баз данных, скорое распространение этой информации по фирме, ее учет в принятии решений;
5. Абразивная. Выработка на рынок действий стимулирования; планирования; контроля, и т.д.;
6. Инструментальная. Использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области ценовой, товарной, сбытовой и коммуникационной политики.

Суть маркетинговой ориентации организации видоизменяется с течением времени и зависит от характера требований рынка. Например, повышение уровня благосостояния ведет к принципиальному изменению требований потребителя, у которого появляется возможность формировать свои требования. Это ведет к снижению ценности продуктов массового производства и, как следствие, к стремлению производителей обеспечить соответствие продуктов индивидуальности потребителя. Задачи управления конкурентоспособностью компании [16]:

А) введение в действие мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ фирмы;

Б) построение управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности компании. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности компании как комплекс мероприятий (изучение внешней и внутренней среды, целеполагание, исследование конкурентных преимуществ и других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности

фирмы и его эффективного использования. Потенциал конкурентоспособности отражает ориентацию и мобилизацию потенциала компании на реализацию конкурентной стратегии и создание устойчивых конкурентных преимуществ [17]:

Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности компании:

- анализ внешнего окружения (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);
- анализ продукции и услуг компании (чем выше уровень конкурентоспособности продукции, услуг и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);
- разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности компании (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения);
- анализ внутренних возможностей организации (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности фирмы, в том числе внутренних и внешних факторов);
- В процессе управления конкурентоспособностью компании важны следующие аспекты:
- сопоставление потенциала предприятия и условий внешней среды с учетом динамики в целях дальнейшего долгосрочного планирования;
- постоянная, систематическая работа по исследованию рынка, анализу возможностей и угроз;
- доступность рыночной информации для всех заинтересованных в ней подразделений предприятия;
- определение сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов, выбор рыночных решений с учетом возможной их реакции;
- обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах.

Стратегия конкуренции - стратегия, которая позволяет компании занять сильную позицию в конкурентной борьбе, обеспечивает ей наибольшее конкурентное преимущество, определяет основные принципы и ориентиры поведения компании на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы [18]. Сущностная характеристика стратегии конкуренции - формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение целей компании [19].

Под стратегией будем понимать систему основополагающих правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосрочных принципиально важных управленческих решений, которыми фирма должна руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной, и других видах деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и высоко доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке. Стратегия выступает в качестве эффективного средства достижения долгосрочных целей в области конкуренции, которые фирма сформулировала в своей миссии [20].

Конкурентная стратегия это комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наивысшей позиции на целевом рынке. Это обеспечивается благодаря сформированным значительным конкурентным преимуществам. Целью конкурентной стратегии является достижение огромного превосходства над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров и услуг [21].

Специфические черты стратегии конкуренции: многообразие стратегий конкуренции, которые зависят от товарных и географических сегментов рынка; возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных конкурентов либо групп конкурентов.

Процесс формирования стратегии конкуренции включает в себя ряд этапов [22].

Этап анализа. Выделяются и анализируются наиболее значимые факторы внешней среды, такие как состояние конкуренции на рынке, «расстановка сил» на отраслевом рынке и роль компании на рынке, модель поведения компании, конкурентная позиция компании.

Этап формирования стратегии. Определяются возможные варианты стратегий и выбираются конкретные стратегии конкуренции в зависимости от целей компании в отношении конкурентов и желаемой позиции на рынке.

Этап реализации. Инструментом реализации стратегии конкуренции является маркетинговый план компании, который будет обеспечивать функциональное сопровождение стратегий конкуренции - это проявляется в том, что реализация стратегии конкуренции осуществляется через комплекс маркетинговых мероприятий, планируемых на функциональном уровне. Обязательным элементом маркетингового плана является контроль, в том числе контроль хода реализации конкурентной стратегии. Наличие стратегии не является обязательным признаком перспективного курса компании, проводящей активную политику в области конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий окружающей среды, ресурсных источников и целей руководства

компании.

Оценивая готовность компании к использованию стратегического подхода к управлению, следует сказать, что бывают случаи, когда тщательно разработанная стратегия не дает ожидаемого эффекта или вовсе оказывается бесполезной для компании. Причиной этого кроются в «неготовности» фирмы, и прежде всего её менеджмента, к работе в условиях стратегического планирования. Состояние «неготовности» – следствие низкой квалификации исполнителей, эффекта «сопротивления изменениям», амбиций лиц, принимающих решения, и т.п. [23]. Поэтому перед разработкой стратегии целесообразно оценить готовность компании к стратегическому планированию (его стратегичность). В случае необходимости проводятся соответствующие мероприятия по повышению готовности компании к работе «по стратегии».

Признаки нестратегичности компании [24]:

Первый признак проявляется, если компания планирует свою деятельность без учета изменений, происходящих во внешней среде. Это означает, что ситуация на момент планирования принимается «застывшей»: все данные, полученные из внешней среды, и показатели работы считаются неизменными в процессе планирования. В этом случае компания строит планы на явно недостоверной информации, так как любой фактор рыночной среды постоянно меняется. Коррекция же исходных данных, принятых для расчета, не проводится.

Второй признак нестратегичности проявляется в том, что выработка программы действий и формирование стратегии начинаются не с оценки рыночных возможностей, а с анализа ресурсов компании. Например, при обсуждении новой бизнес-идеи первым приходит на ум вопрос: «Можем ли мы это сделать?», а не ответ на вопрос: «Сколько мы на этом получим прибыли?» Если ресурсы оцениваются как недостаточные, проект, скорее всего, отвергается и компания, возможно, теряет хороший рыночный шанс.

Косвенные признаки стратегичности компании составляют основу методики оценки готовности компании к работе по принципам стратегического планирования. В своей книге «Почему Ваш маркетинговый план не работает?» Малькольм Макдональд рассматривает организационные барьеры маркетингового планирования. Аналогичные барьеры характерны и для процесса стратегического планирования в целом: когнитивные (незнание теории стратегического планирования); ресурсные (недостаточное выделение ресурсов на стратегическое планирование); структурные (отсутствие плана и организации планирования, отсутствие эффективно работающей информационной системы); корпоративные (корпоративная культура не приемлет стратегического подхода в управлении); поведенческие (политические) – лидеры боятся стратегических нововведений [25]. Обеспечение реализации поставленных целей и задач управления конкурентоспособностью компании возможно на базе формирования в системе управления следующих подсистем, состоящих из специализированных и взаимосвязанных между собой элементов:

- диагностики, нацеленной на выявление проблем, связанных с развитием возможно-стей компании в области повышения конкурентоспособности;
- маркетинговых исследований, анализа сильных и слабых сторон конкурентов, выявления и оценки атрибутов конкурентоспособности по каждой группе компаний-конкурентов;
- распределения ресурсов между бизнес-единицами, товарами, рынками, функциональными отделами и т.д.;
- разработки прогнозов и планов по развитию конкурентных преимуществ, функциональных стратегий и оптимального варианта конкурентной стратегии компании.

Сущность управления заключается в выработке управляющих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенный объект управления.

При управлении конкурентоспособностью компании непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, кадры компании, финансовые ресурсы, производственные возможности. Выработка того или иного управляющего решения зависит от соответствия фактического состояния процесса с его характеристиками, заданными программой управления [26].

Субъект управления это управляющие органы всех уровней и ответственные лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния.

Цель управления конкурентоспособностью – обеспечение выпуска и реализации продукции, отвечающей всем требованиям конкуренции на рынке с минимальными затратами, с учетом интересов потребителя и требований безопасности и экологичности продукции.

На рисунке 4 представлен результат работы компании в виде значений показателей конкурентоспособности по срокам, цене, техническим характеристикам, объему продаж. Цели в области конкурентоспособности трансформируются в показатели результативности соответствующих процессов. Управление достижением данных целей осуществляется на основании планов подразделений, реализующих данные процессы, путём установления в этих планах показателей результативности и при необходимости эффективности.

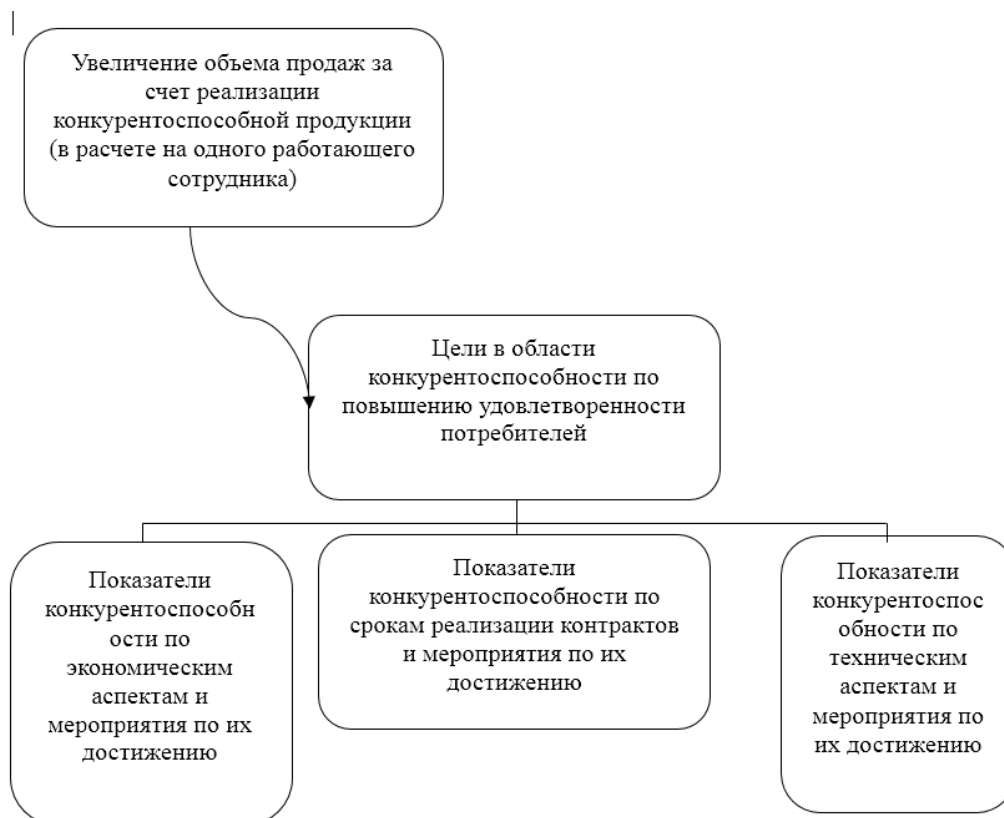


Рисунок 4 - Структура основных целей

Таким образом, система управления конкурентоспособностью компании - это интегрированная система комплексного управления компанией, которая должна обладать возможностью адекватного реагирования на воздействие мирового хозяйственного механизма в части внешних и внутренних интересов компании. Процесс управления в этой системе связан с организационными, техническими, ресурсными, рыночными, качественными и управленческими видами показателей, оценкой возможностей ведения инновационной деятельности и гармоничностью развития внутреннего климата компании, а также необходимостью анализировать совокупные требования рынка к продукции, предоставляемым услугам компании, прогнозировать и оптимизировать прибыль и затраты своей деятельности. Это способ компании эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений и конкретных лиц, участвующих в создании, изготовлении, использовании и сервисном обслуживании продукции с целью придания ей свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходе всех видов ресурсов и средств.

В результате проведенного анализа из теоретических источников сделаны следующие характеристики конкурентных преимуществ: 1) относительность; 2) привязанность к конкретным условиям и причинам; 3) подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов.

Управление конкурентными преимуществами компании является одним из наилучших способов реагирования на сложившуюся конкурентную ситуацию. Процесс управления конкурентными преимуществами предполагает последовательность этапов таких как, прогнозирование, планирование, координацию, организацию, контроль. Все виды деятельности объединяются в одну цепочку создания стоимости, которая полностью отражает деятельность компании, с помощью которой проводится анализ выполнения каждой функции по сравнению с конкурентами.

Источники:

1. Пути улучшения качества продукции на предприятии ООО ЮУЭМ. 2010.
2. Управление конкурентоспособностью предприятия, сведения и материал с сайта: www.cyberleninka.ru
3. Современные требования к качеству подготовки специалистов инженерно-педагогического профиля. Сведения и материал с сайта: www.knowledge.allbest.ru
4. Управление конкурентоспособностью предприятий оптовой торговли: маркетинговый аспект. Сведения и материал с сайта www.do.gendocs.ru
5. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. 2014.
6. Сведения и материал с сайта: www.eur.ru
7. Основы управления конкурентоспособностью. Сведения и материал с сайта: www.lib.rus.ec
8. Сведения и материал с сайта www.ecsn.ru.

9. Управление потенциалом конкурентоспособности компаний химической отрасли на основе аддитивного подхода. Сведения и материал с сайта www.economy-lib.com
10. Мищенко А.П. Формирование рациональных организационных структур предприятий различных конфигураций. 2008 .
11. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. СПб.: 2008. — 560 с.
12. Формирование стратегии конкуренции компании на отраслевом рынке. Сведения и материал с сайта www.alldissers.com
13. Стратегия управления проектом создания подсистемы продаж. Сведения и материал с сайта www.knowledge.allbest.ru
14. Стратегическое планирование деятельности компании на основе методологии маркетинга. Сведения и материал с сайта www.dissers.ru
15. Коблова Ю.А. Конкурентоспособность России в мировой экономике.
16. Фалеева С.В. Конкурентоспособность России в мировой экономике.
17. Скворцова М.С. Анализ конкурентных преимуществ на примере компании ЗАО «Рус Транс». 2011.
18. Исаев В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы ООО «Деликатус».
19. Кронина Т.В. Анализ структуры управления компанией и разработка предложений и внедрений по ее совершенствованию на примере ООО «ДолСтройИнвест». 2011.
20. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. 2014.
21. Образование конкурентного круга - как высшее направление совершенствования общества торговли в регионе // Инженерный вестник Дона. 2010.
22. Перспективный план развития ЗАО Крокус Сити МОЛЛ. 2011.
23. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.
24. Научные ведомости № 8 (39) 2007 выпуск 4.
25. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж. 2008.
26. Ильясов К.К., Исахова П.Б. Расходы государственного бюджета: Учебное пособие. Алматы: «Экономика», 2003.

ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ В ВЫБОРЕ ПРИЗНАКОВ ДЛЯ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Прежде чем приступить к детальному рассмотрению темы статьи, стоит сказать несколько слов о современном определении сегментации.

«Сегментация — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар/услугу и выбора целевых сегментов рынка» (определение Википедии) [1].

Журнал «Новости Маркетинга» даёт следующее определение понятию «Сегментация»: «Сегментация рынка - это разделение рынка на отдельные сегменты - группы потребителей со сходными потребностями в определенных товарах или услугах» [2].

На сайте powerbranding.ru предлагается определение: «Сегментация рынка - термин в теории маркетинга, использующийся для описание процесса разделения целого рынка или отрасли на однородные части (сегменты) по определенным признакам» [3].

В общем в вопросе опеределения сегментации рынка и её целей специалисты достаточно единодушны. Основной задачей сегментации рынка является выделение в общей массе субъектов рынка однородных по определенным параметрам частей - сегментов, которые имеют сходные признаки. Это могут быть как потребности, так многие другие критерии, задачей сегментации также является и систематизация этих сегментов в соответствии с их потенциалом использования товаров или услуг. Следует отметить, что сегментация рынка не может проводиться в общем для всего рынка без определения продукции, для потребления которой она проводится.

Темой этой статьи является описание принципов и подходов в сегментации достаточно необычного в понятии классического маркетинга рынка, а именно рынка потребления средств производства сельскохозяйственной продукции.

Что же относится к средствам производства сельскохозяйственной продукции? Это все те товары и услуги, которые необходимы сельхозтоварпроизводителям для выращивания урожая, будь то небольшое крестьянское хозяйство (КХ) площадью в несколько гектар или огромный агрохолдинг в несколько сотен тысяч гектар: семена, удобрения, пестициды, сельскохозяйственная техника, консалтинговые услуги по технологическому сопровождению процесса выращивания культур и т.д.

Характерной особенностью рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции является то, что это рынок B2B (business to business – бизнес - бизнесу), т.е. такой рынок, где объектами, потребителями являются другие организации, а не потребители. Подходы и методики в сегментации B2B рынков отличаются от методик, применяемых для сегментации рынка конечных потребителей, являющихся физическими лицами. В рынке потребительских услуг маркетологов интересует в первую очередь проблема группирования потребителей по сегментам, формируемым на основе тех или иных принципов маркетинга, тогда маркетинга рынка организаций пытается определить профиль организаций и покупателей-организаций.

Наиболее важным и трудным шагом в сегментации рынка является выбор признаков, или критериев. От качества, оправданности выбора признаков напрямую зависит успех всего процесса сегментации и в итоге коммерческий успех всей организации.

Классическими признаками для сегментации рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции, в том числе и в Республике Казахстан, являются размер сельхозформирования, возделываемые культуры и географическая или климатическая зона. На основе этих признаков обычно выделяются по размеру крупные, средние и мелкие сельхозпроизводители, выращивающие определенное количество гектар той или иной сельскохозяйственной культуры в определенной климатической зоне. Безусловно, такой классический подход даёт возможность оценить привлекательность сегмента для компании и потенциал реализации продукции в выбранный сегмент рынка.

Но надо отметить, что информации, получаемой путём такой классической сегментации данного рынка, не достаточно для выделения целевого сегмента, максимально подходящего для предложения той или иной продукции.

Имеется ряд важных критериев, использование которых в сегментации рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции является необходимым для определения целевого сегмента. Наиболее важные из них – интенсивность сельскохозяйственного производства и готовность использовать инновационные технологии в производстве. Давайте посмотрим, почему же эти критерии так важны для выбора целевого сегмента при проведении сегментации на этом рынке.

Рассмотрим рынок производителей овощной продукции в РК, в частности, томатов в открытом грунте,

относительно покупки семян для выращивания томатов. Томаты открытого грунта производятся в основном в южной части Республики Казахстан, таких областях как ЮКО, Жамбыльская и Алматинская области. По классическим критериям сегментации рынка можно выделить крупные хозяйства (более 100 га), средние (от 10 до 100 га) и мелкие (менее 10 га), которые выращивают более 10 гектар томатов, от 1 до 10 гектар и менее 1 гектара. Казалось бы, всё понятно, выделяем наиболее крупные хозяйства и среди них определяем те, у которых больше всего посевов томатов. На практике же выясняется, что такие хозяйства по тем или иным причинам (причины эти тоже являются предметом для анализа и применения в сегментации рынка, об этом я напишу далее) не всегда готовы инвестировать средства в покупку дорогих высокотехнологичных семян с высоким потенциалом урожая, многие покупают дешевые семена низкого качества. И здесь уже нужно использовать дополнительные критерии для определения целевого сегмента.

Начнём со средних затрат на семена для посева 1 га томатов. Хозяйства делятся на те, которые тратят 18000 тенге, от 18000 до 54000 тенге и более 54000 тенге на гектар. Тогда, например, крупное хозяйство, выращивающее 50 га томатов и тратящее на 1 га 18000 тенге, относится уже к другому сегменту по отношению к такому же по размеру хозяйству, которое тратит на 1 га посевов 54000 тенге. Здесь мы уже можем выделить слабоинтенсивные, среднеинтенсивные и высокоинтенсивные хозяйства, предложение которым будет отличаться. Соответственно, если вы предлагаете на рынке дорогие высококачественные семена томатов с высоким потенциалом урожайности, то вашим сегментом будут являться в первую очередь высокоинтенсивные хозяйства, а не хозяйства с наибольшей площадью томатов. Крупным, но низкоинтенсивным производителям томатов такие семена просто не подходят.

Теперь поработаем с причинами, по которым сельхозпроизводители не всегда готовы инвестировать средства в покупку дорогих высокотехнологичных семян с высоким потенциалом урожая. Основными причинами являются отсутствие средств и/или отсутствие опыта, а также инертность фермеров, которые привыкли к определенной технологии. И здесь следует выделить ещё один «неклассический» критерий для сегментации хозяйств - готовность использовать инновационные технологии в производстве. В этом случае низко- и среднеинтенсивные хозяйства можно разделить на те, у которых есть желание и готовность, но нет средств работать интенсивно, те, у которых есть средства и есть желание, и на тех, у кого есть средства, но нет желания вести интенсивное производство. Тогда, например, хозяйство, выращивающее 10 га томатов и тратящее на семена для 1 га 25000 тенге, которое готово к дальнейшей интенсификации, но не имеет дополнительных средств, попадает уже в привлекательный сегмент. Такому хозяйству, имеющему желание работать более эффективно, можно предложить, например, вместе с более интенсивными семенами сервис по технологическому сопровождению и товарный кредит на семена. А такому же хозяйству, но не готовому к более интенсивной работе, предлагать эти семена нет смысла, и это хозяйство уже не попадает в целевой сегмент.

Таким образом, мы убедились, как важно выбрать подходящие критерии для проведения качественной сегментации рынка и выделения наиболее подходящего целевого сегмента. В случае рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции Республики Казахстан это не только размеры и занимаемые площади, но также такие немаловажные сегменты, как интенсивность сельскохозяйственного производства и готовность использовать инновационные технологии в производстве.

Источники:

1. <https://ru.wikipedia.org>
2. www.marketingnews.ru
3. www.powerbranding.ru
4. <http://b2blogger.com/articles/b2b/36.html>

**НОУ “Алматы
Менеджмент
Университет”**

МЕНЕДЖМЕНТ. БИЗНЕС. АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Верстка

Земзюлин П. С.

Подписано в печать 22.05.2015 г. Формат 60x84 1/8
Бумага 80 гр Svetocopy. Печать Duplo
Гарнитура «Segoe UI» Объем 41,5 п.л. Тираж 100 экз.
Заказ № 154.

Отпечатано в типографии «Баспагер»
г. Алматы. E-mail: baspager@mail.ru