

УО «Алматы Менеджмент Университет»



GRADUATE
SCHOOL OF
BUSINESS

КАПИТАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: СРЕДСТВА, ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Сборник материалов VIII-й Международной научно-практической конференции 2022 г.



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY



Алматы - Бишкек 2022г.

АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ

СБОРНИК СТАТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ:

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

Алматы – Бишкек, 2022

УДК 338
ББК 65.050 (5Каз.)
Т 32

Главный редактор: Саитгареева Г.Г.

Редакционная коллегия:

Куренкеева Г.Т.

к.э.н., Ректор AlmaU

Кадирбергенова А.Ж.

ДВА, докторант PhD, директор ДДП AlmaU

Боколеева Ч.

к.э.н., доцент КРСУ им. Б. Ельцина

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com

Сборник материалов VIII-й Международной научно-практической конференции 2022: «Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты», включает два раздела:

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

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

Т 32 Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: сборник материалов VIII-й Международной научно-практической конференции. Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2022. – 551 с.

ISBN 978-601-06-6622-1

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

© Алматы Менеджмент Университет, 2022

© Кыргызско-Российский Славянский Университет имени Первого президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина, 2022



9 786010 666221

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1.

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ DВА И PhD

Байгенжина А.К., Залучёнова О.М. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ	13
Кадиркулов К.К. ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА ЦИФРОВИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ ГЕНЕТИЧЕСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ	22
Маданов Н.Е., Султанбекова Г.К. ОТКРЫТИЕ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА ПО ФРАНШИЗЕ (НА ПРИМЕРЕ ФРАНШИЗЫ «КДЛ ОЛИМП»)	27
Саринов Е.Г., Купешова С.Т. ЗАРУБЕЖНЫЙ И МЕСТНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ	34
Тулепбаева Г.С. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС КАК ОСНОВА СИСТЕМЫ УСТОЙЧИВОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	43
Цой Д.В., Исахова П.Б. DATA-DRIVEN ПОДХОД С ПОЗИЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	48

РАЗДЕЛ 2.

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ МАГИСТРАНТОВ MBA И ПРОФИЛЬНОЙ МАГИСТРАТУРЫ

1. МЕНЕДЖМЕНТ

Аккулова Н., Тултабаев С.Ч. МОДЕЛИРОВАНИЕ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ФИЛИАЛА БАНКА	55
Акпеисов Е.Н., Тултабаев С.Ч. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ ПО ВОПРОСАМ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	61
Амантаева Д.С., Тултабаев С.Ч. АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ КАК ИНДИКАТОР ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЧАСТНОЙ ГИНЕКОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКЕ	66

Балаханов А.П. УПРАВЛЕНИЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ КООПЕРАТИВОМ СОБСТВЕННИКОВ ПОМЕЩЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ КСП «АЛМАТЫ ТАУЭРС»)	71
Дворецкий В.Г., Никифорова Н.В. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ АВТОМАТИЗАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА	76
Захарова Н.Э., Шаимова А.К. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»)	83
Зейноллаев Е.Е., Кондрашов И.Н. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ VRM	89
Казиев Ж.Х., Тултабаев С.Ч. ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ: КОНКУРЕНТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ	95
Калманова Г.М., Куатбаева Г.К. ПОТЕНЦИАЛ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НОВОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОДЕКСА РК В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ	100
Кикин Р.В., Кондрашов И.Н. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ТОО «СИБМЕТРО»	105
Кокорев Н.В. ОСНОВЫ И МЕТОДЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ	110
Кориневский А.И., Чембергенов Ф.Ф., Шахшаев С.Ш. ПРОЦЕССНЫЙ И КОМАНДНЫЙ ПОДХОДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЯННОГО СЕКТОРА ТОО «SRF-CHEM SERVICE» ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	117
Коробецких А.А., Карибджанов Б.Б. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ: ОСНОВНЫЕ ВИДЫ, ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ	124
Кошелев Д.Л., Иссык Т.В. ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ИННОВАЦИЙ)	129
Кунаров Б.Т., Құлмағамбет Н.Қ., Ракишева Ж.Ж., Гайдо В.К. ЭФФЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ «АКТОБЕМУНАЙСЕРВИС» НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	136

Лайкова А.Н., Цуй Сыдун, Сурапбергенова З.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	142
Лю П. Л., Кондрашов И.Н. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ B2B НАПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ «TR-LINK KAZAKHSTAN»	147
Мокшев А.Ю., Тултабаев С.Ч. К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В КАЗАХСТАНСКИХ БИЗНЕС РЕАЛИЯХ	153
Мурзагалиева С.А., Шукуров Р.Т., Мурзагалиев А.Ж. СТАТИСТИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ БИЗНЕС- ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ	159
Мусали Е.Е. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ	165
Наркулов А.К. ГЧП КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	170
Нурсан Б.Ш., Кондрашов И.Н. РАЗВИТИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПО ОРГАНИЧЕСКОМУ МЕТОДУ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	175
Сатбеков А.О., Сатубалдиев Р.Г. НЕФТЕГАЗОВЫЙ СЕКТОР: РАЗВИТИЕ И МОДЕРНИЗАЦИЯ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ»)	180
Саттагулов Е.С., Никифорова Н.В. УЛУЧШЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ	188
Сембаев С.С., Залученова О.М. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КАЗАХСТАНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	194
Сунь Тао, Алиманова А.Д., Уржаев Н.Ж. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»	200
Суюмбаев Е.Н., Карибджанов Б.Б. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РЕСУРСНОЙ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (КЕЙС ТОО «ОТТИМО»)	209
Темиркалин К.Т., Карибджанов Б.Б. ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	215

Хасенов Б.Б., Вшивцева С.Л., Тултабаев С.Ч.
НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИЕЙ С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АУТСОРСИНГА 221

Ыбраев М.Н., Карибджанов Б.Б.
ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА СТРАТЕГИЧЕСКИХ
НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ 225

2. ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ

Абутрапова А.С., Тултабаев С.Ч.
ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ 231

Айденев Р.Б., Тултабаев С.Ч.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ IPO В КАЧЕСТВЕ ИСТОЧНИКА ПРИВЛЕЧЕНИЯ
КАПИТАЛА 236

Жумагалиева Г.Ж., Сурапбергенова З.А.
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА
ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ 241

Карабаев Н.Р., Сурапбергенова З.А.
ОЦЕНКА КРЕДИТНЫХ РИСКОВ В РАЗРЕЗЕ КОРПОРАТИВНОГО ЗАЕМЩИКА 247

Каримов А.К., Юрко Е.С.
ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ ПУТЕМ
МОДЕРНИЗАЦИИ ДОБЫЧИ И ПРОИЗВОДСТВА 253

Качалей Я.А.
УПРАВЛЕНИЕ НЕЛИКВИДНЫМИ ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 258

Комилов М.Х., Исахова П.Б.
РАЗВИТИЕ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ В КРЕДИТНЫХ ФИНАНСОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ ТАДЖИКИСТАНА 264

Курмашева А.Н., Сурапбергенова З.А., Халимбетова С.А.
АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В РЕСПУБЛИКЕ
КАЗАХСТАН В СВЕТЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ 270

Ли В., Сурапбергенова З.А., Халимбетова С.А.
УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ, КАК ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ
УСПЕШНОСТИ 275

Нуржигитов Б.К., Султанбекова Г.К.
УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ: ОТ ТЕОРИИ К
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОМУ ПАРТНЕРСТВУ 279

Оразбаев Д., Куренкеева Г.Т., Халимбетова С.А.
УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ, В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ 284

Сайфидинов А.Т., Сурапбергенова З.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ДЛЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ТАДЖИКИСТАНА	288
Серикбаева А.М., Кондрашов И.Н. ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЖИЛИЩНЫХ ПРОГРАММ	293
Сугралин А.К., Кондрашов И.Н. ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ АГЕНТСКОЙ СЕТИ АО «ОТБАСЫ БАНК» НА УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕПОЗИТНОГО ПОРТФЕЛЯ	298
Юрченко О.П. ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ТОО «PANDA EXPO RC»)	303

3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аскарова А.Д. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В РАМКАХ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ В ПОСТПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД	311
Бекбауов А.М., Ерболов Д.Е., Жакыпбек Л.Б. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ	317
Бектурганова А.А., Кошкина Н.В., Жакыпбек Л.Б. ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ТЕКУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА	325
Гумарова А.Т., Бекжанов М.М. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ И СЕРТИФИКАЦИИ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ	331
Ермекбаева С.У. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УЧР	338
Жундибаев Н.М., Нурьшова Г.Р., Жакыпбек Л.Б. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»	346
Ибраева А.К. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	353
Калбаева С.Д., Тулгатаев С.Ч. АУТСОРСИНГ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА: МЕТОДЫ, НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА	358
Кульмурзина А.А., Кошкина Н.В., Жакыпбек Л.Б. АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ	363

Мажикова Н., Кошкина Н.В., Жакыпбек Л.Б. ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ПЕРСОНАЛА	371
Ногайбекова Н.Ж., Темербулатова Ж.С., Хаджиева А.Б. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ТРУДА СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	378
Айтмагамбетов Д.М., Нугаева А.С., Чульпанова Л.Р., Кошкина Н.В. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ	384
Успанова Г.Н., Ермешева Л.М., Бекмагамбетов Е.С., Кенжебаева А.М., Каюпов Т.А., Джетписова А.Б. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»	390
3. МАРКЕТИНГ, ТОРГОВЛЯ	
Абдрахманов А.С., Султанбекова Г.К. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ SWOT-АНАЛИЗ ОТДЕЛЕНИЯ ИНТЕРВЕНЦИОННОЙ АРИТМОЛОГИИ	396
Абдуразакова С.Р., Сохатская Н.П. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ	404
Айманбетова Д.М., Леонтьева И.А. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	410
Айтбаев К.А., Тултабаев С.Ч. ЦЕПИ ПОСТАВОК: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ	419
Оразова А.О., Алдангар Ш.А., Леонтьева И.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»)	424
Асанова Ж.Ғ. ЭТАПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТА	430
Байжанова К.Ф., Кондрашов И.Н. РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	438
Баратов А.А. ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	444
Барлыбаева А.Е., Рымкулова Г.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ	450

Бекмуратова С.А. АНАЛИЗ ИЗМЕРЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В АО «ЕВРАЗИЙСКИЙ БАНК»	455
Игисенова Б.К., Бабаев К.А., Куандыков Ж.А., Юрко Е.С. РЫНОК СЖИЖЕННОГО ГАЗА В РК	461
Калибаева И.К., Тултабаев С.Ч. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ	466
Курманкулов Н.Б., Байсеркеев О.Н. АНАЛИЗ РЫНКА СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ ГОРОДА АКТОБЕ	471
Махамбетов А.А., Смыкова М.Р. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЛИЯНИЯ СЕРВИСА НА ПОВЫШЕНИЕ ЕЕ УРОВНЯ	476
Муртазина Р.А., Жакыпбек А.У., Леонтьева И.А. КАЧЕСТВО ЗАКЛЮЧАЕМЫХ ДОГОВОРОВ ПОСТАВКИ – ЗАЛОГ СВОЕВРЕМЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФИЛИАЛОВ АО «СНПС – АКТОБЕМУНАЙГАЗ»	482
Нурпеисов К.М. ОБЗОР СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТЕПЛОИЗОЛЯЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН	487
Отарбаев А.Б., Тултабаев С.Ч. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДСКИХ ОПЕРАЦИЙ	494
Сагинбаева Д.Р. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ	499
Салимбаев Е.А., Леонтьева И.А. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА	505
Соловьёва Е.А. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЁ ОСОБЕННОСТИ	510
Сурганова К.Т., Куренкеева Г.Т. МАРКЕТИНГ КЛИНИКО-ДИАГНОСТИЧЕСКИХ УСЛУГ: ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ	516
Умирова З.С., Жанбаева А.Т., Нурмагамбетова С.С. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»	520
Умирова З.С., Жанбаева А.Т., Нурмагамбетова С.С. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»	526
Усербай С.К., Турегалиева А.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ	532

Хусаинов Б.Х., Гельманова З.С. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТРАВМИРОВАНИЯ РУЛОНОВ ПРИ ТРАНСПОРТИРОВКЕ ПО КОНВЕЙЕРАМ	537
Шагатаева Н.Е. ОСОБЕННОСТИ ВЫВОДА НА РЫНОК ОРФАННОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО СРЕДСТВА БРИНЕЙРА (МЕЖДУНАРОДНОЕ НЕПАТЕНТОВАННОЕ НАИМЕНОВАНИЕ - ЦЕРЛИПОНАЗА АЛЬФА) В КАЗАХСТАНСКУЮ МЕДИЦИНСКУЮ ПРАКТИКУ	542
Ющенко И.И. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА И НАЛАЖИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	547

1
РАЗДЕЛ

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

Байгенжина А.К.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

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

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ

Ключевые слова: ликвидность, управление бюджетными средствами, прогнозирование денежных потоков.

Государственные казначейства отвечают за управление денежными средствами центрального правительства. Самая важная функция управления денежными средствами — это управление и защита ликвидности правительства.

В зависимости от ситуации с наличностью государственное казначейство либо инвестирует денежные средства, либо берет займы на финансовых рынках в зависимости от состояния бюджетных потоков.

Как показывает международная практика государственные казначейства стран Европы, Северной Америки и Азии активно управляют ликвидностью для недопущения кассового разрыва между поступлениями и расходами бюджетных средств на Едином казначейском счете.

Необходимо учитывать экономическую структуру разных стран мира, так как большинство государств не являются нефтедобывающими странами, полагающиеся исключительно на налоговые поступления. Так, согласно Управлению энергетической информации США (U.S. Energy Information Administration) порядка ста стран мира являются нефтедобывающими, при этом в 2020 году на пять стран (США – 15%, Россия – 13%, Саудовская Аравия – 12%, Ирак -6%, Канада -5%) приходилось 50% общемирового объема добычи нефти. Таким образом, механизмы управления ликвидностью являются для многих стран жизненно важными.

В целом, основная задача любого государственного казначейства является прежде всего сохранность бюджетных средств и обеспечение расходных операций всей многоуровневой бюджетной системы.

Управление ликвидностью казначейства является комплексной деятельностью, направленной на эффективное и безопасное обеспечение ликвидности.

Основными задачами управления ликвидностью казначейства являются обеспечение ликвидности (покрытия) государственного бюджета и ликвидности (погашения) суверенного долга.

Основной предпосылкой внедрения механизмов управления ликвидностью в казначействе являются следующие причины:

1. Неэффективный механизм прогнозирования денежных потоков и ликвидности на счетах казначейства;
2. Временно свободные денежные средства не используются;
3. Неравномерные входящие (доходы) и исходящие потоки (расходы).

Для эффективного управления денежными потоками имеется широкий спектр инструментов управления ликвидностью.

В связи с чем, проанализируем, имеющийся опыт управления ликвидностью с разных стран мира.

Рассматривая опыт **Российской Федерации, мы видим, что** Федеральное казначейство России использует основной инструмент управления ликвидностью в виде размещения временно свободных

средств под процент бюджетных денег в Московской фондовой бирже, а также в коммерческие банки России, как механизм повышения эффективности размещения бюджетных средств.

При инициировании механизма размещения временно свободных средств, Федеральное казначейство России в первоочередном порядке определяет объем средств на ЕКС, затем рассчитывает объем поступлений в виде доходов, далее определяет сумму резервирования средств для обеспечения расходов в ближайшее время и использует остатки, временно свободные средства, находящиеся без движения для зарабатывания дополнительного дохода.

К примеру, в 2020 году Федеральное казначейство России заработало на размещении 191,7 млрд рублей [1].

Вместе с тем, Федеральному казначейству России необходимо поддерживать неснижаемый остаток средств в размере не ниже 500 млрд. рублей, как подстраховывающий механизм в случае необходимости проведения расходных операций в течение 3 недель [2].

При этом, во Франции неснижаемый остаток составляет 100 миллионов евро, в Великобритании 200 миллионов фунтов стерлингов, а в США 5-7 миллиардов долларов США [3].

Однако, вышеуказанный механизм не является единственным в России и Федеральное казначейство использует и планомерно увеличивает набор возможных финансовых инструментов.

К примеру, применяются депозитные аукционы в Банке России, банковские депозиты в коммерческих банках в иностранной валюте, операции РЕПО по принципу «overnight», депозиты с плавающей ставкой и многое другое.

Что касается внутри бюджетного краткосрочного кредитования, то казначейство традиционно представляет краткосрочные займы из федерального бюджета в бюджеты субъектов Российской Федерации, а также в местные бюджеты в целях покрытия временных кассовых разрывов по ставке ниже ставки рефинансирования.

Данная мера позволяет бюджету Российской Федерации способствовать качественному и бесперебойному исполнению бюджетов, минимизацию рисков, возникающих при заимствовании у банков и кредитных организаций, а также получение дополнительного дохода в федеральный бюджет за счет сумм, выплаченных по процентной ставке кредитополучателей.

В целом эффективное и профессиональное управление неиспользованными остатками в секторе государственных финансов позволяет планировать размер избыточных денежных средств и размещать их на рынке для получения дополнительного дохода.

Так, при Министерстве финансов Российской Федерации создана специальная рабочая группа с участием Центрального банка, Министерства финансов и Федерального казначейства, которая совместно определяет параметры плана финансирования и объемы свободных средств для предоставления в банки на основании возможностей федерального бюджета.

При этом, ролью Центрального банка является определение объема денежных средств, которые способны освоить банковская система страны для избегания избыточной ликвидности, которая потенциально может навредить рынку. В свою очередь, Федеральное казначейство в рамках этих параметров размещает свободный остаток средств бюджета.

Стоит также отметить и нововведения, вступившие с 1 января 2021 года, в котором на единый казначейский счет аккумулирует ликвидность всей бюджетной системы. К примеру, объем ликвидности на ЕКС увеличился на более чем 1 трлн рублей, что дало положительный эффект.

Для эффективного управления денежными потоками в Украине имеется широкий спектр инструментов управления ликвидностью, такие как использование операций РЕПО, позволяющих минимизировать риски и эффективно управлять ликвидностью, создание

возможностей для получения краткосрочных кредитов от коммерческих банков в случае недостаточности средств на получение кредитных рейтингов, управление неснижаемым остатком на ЕКС

с учетом рисков и затрат, а также повышение эффективности управления остатками общих средств государственного бюджета [4].

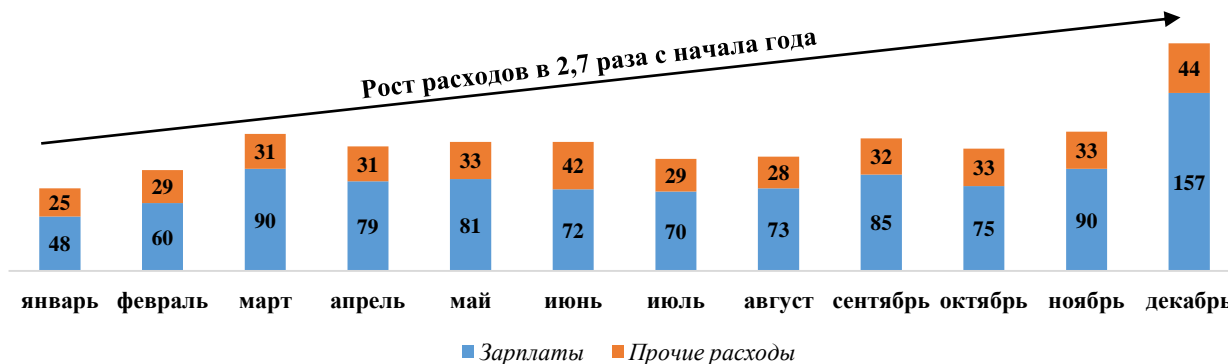


Рисунок 1 - Неравномерные входящие (доходы) и исходящие потоки (расходы) в 2019 году

При этом, Украина сталкивается с такими проблемами, когда в январе доходы значительно превышают расходы, а в декабре ситуация обратная, большой рост остатков на ЕКС, что «подстегивает» рост инфляции в конце года из-за резкого увеличения расходов в конце года.

Более того, данная проблема влияет на ликвидность всей банковской системы, так как требуются дополнительные затраты у Национального банка на стерилизацию избыточной ликвидности.

Еще одной классической проблемой является неэффективное использование бюджетных средств, так как необходимо до конца года использовать бюджетные средства «любой ценой».

Показателями эффективности управления ликвидностью являются следующие основные индикаторы:

- отношение суммы абсолютных значений отклонений месячных прогнозов к объему оттоков единого казначейского счета - до 5%;

- отношение средневзвешенных остатков на едином казначейском счете к объему оттока единого казначейского счета - до 200%;

- своевременное исполнение платежных поручений администраторов и получателей бюджетных средств, а также других клиентов Казначейства;

- повышение эффективности использования бюджетных средств за счет уменьшения избыточного количества временно свободных денежных средств на едином казначейском счете.

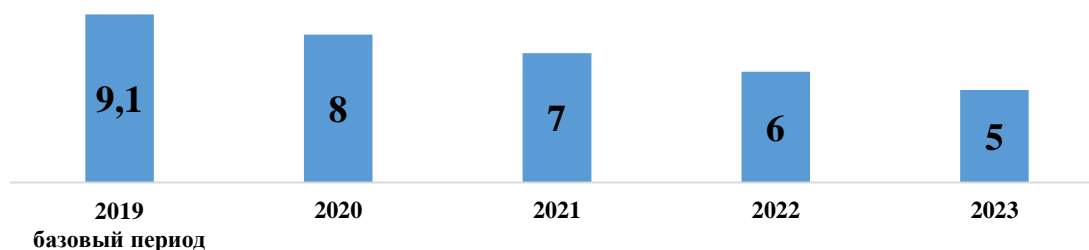


Рисунок 2 - Индикаторы потоков наличности. Предельно допустимое отношение суммы абсолютных значений отклонений месячных прогнозов к объему оттоков с ЕКС

Эффективное управление ликвидностью позволяет Украине развивать внутренний финансовый рынок и рынок государственных ценных бумаг, рынок РЕПО и денежный рынок.

Более того, нивелирование негативного влияния на ликвидность банковской системы и базовую инфляцию, снижение затрат Национального банка на управление ликвидностью, а также повышение эффективности государственных расходов.

Как показывает, опыт **Финляндии**, управление ликвидностью правительства основано на системе прогнозов денежных средств Rahakas, в которую единицы государственного учета вводят свои прогнозы доходов и расходов. Государственное казначейство использует прогнозы и контролирует доходы и денежные потоки доходов центрального правительства и обеспечивает адекватную ликвидность государственных средств во всех ситуациях.

Государственное казначейство инвестирует денежные средства в финансовые инструменты с оставшимся сроком погашения от одного дня до пары месяцев. Займы в основном осуществляются в форме ссуд овернайт.

Инвестиции должны быть как можно более безрисковыми, и должна быть возможность ликвидировать эти инвестиции рентабельным способом. Максимальная сумма, которую государство может инвестировать в любого отдельного участника рынка, определяется в соответствии с кредитным рейтингом.

Государственное казначейство снижает кредитный риск, размещая денежные средства в виде обеспеченных инвестиций. Он использует, например, трехсторонние соглашения РЕПО и инвестирует денежные средства в государственные органы [5].

Чехия. На основании Закона о бюджетных правилах от 1 января 2001 года Единый казначейский счет в чешских кронах был создан в качестве основного технического инструмента для эффективного управления ликвидностью государственного казначейства и

финансирования обязательств в течение года.

С момента вступления в силу Закона о бюджетных правилах ЕКС включал в себя счета доходов и расходов государственного бюджета, текущие счета государственных финансовых активов, текущие счета налоговых и таможенных органов и счет управления ликвидностью государственного казначейства.

Более того, с 1 января 2013 года вступила в силу ключевая поправка к Закону о бюджетных правилах, которая значительно расширила ЕКС в чешских кронах и разрешила администрирование ЕКС в иностранной валюте и таким образом с 2 апреля 2013 года Чешский национальный банк официально открыл счет в евро.

На основании поправки к Закону о бюджетных правилах можно выделить два типа клиентов, чьи счета подчинены единым счетам казначейства, в зависимости от возможностей, доступных этим клиентам в управлении своими денежными ресурсами и их платежными счетами, открытыми в Чешском национальном банке.

«Обязательные клиенты» не имеют права вести счета в коммерческих банках, и все их денежные ресурсы должны быть переведены на счета, открытые в Чешском национальном банке, что полностью исключает перевод этих денежных средств за пределы государственной казны и, таким образом, создает относительно стабильный источник ликвидности центрального государства, который может быть задействован в финансировании государства.

Вторая группа клиентов состоит из «необязательных клиентов», которые открывают обязательные платежные счета в Чешском национальном банке, предназначенные только для получения денежных средств из государственного бюджета, государственных средств Национального фонда, при этом они не ограничены в отношении перевода полученных денежных средств со счетов, подчиненных единым счетам казначейства в любой другой банк.

Так, из-за данных расширений возможностей ЕКС с 2013 году, на сегодняшний день ЕКС включает все денежные средства на счетах обязательных клиентов, то есть государственные фонды и Земельный фонд Чешской Республики, Национальный фонд, организации с государственными взносами с пятилетним переходным периодом и внешние средства государственных структур, а также денежные средства на счетах необязательных клиентов, предназначенные для получения денежных средств из государственного бюджета, государственных фондов и Национального фонда для единиц местного самоуправления и добровольных объединений муниципалитетов, региональных советов регионы сплоченности, государственные научно-исследовательские институты, государственные университеты, и другие юридические лица, открытые с согласия Министерства.

ЕКС администрируются Чешским национальным банком в качестве платежного агента чешского правительства. На этих счетах не может отображаться дебетовый баланс.

Таким образом, основным инструментом управления ликвидностью для Чехии являются операции РЕПО, который обеспечивает инвестиции со сроком погашения в течение двух недель с использованием казначейских векселей или векселей Чешского национального банка в качестве обеспечения. Еще одним используемым инструментом являются операции ДЕПО «овернайт». В случае нехватки денежных средств возможны ссуды в форме операций РЕПО или ДЕПО. Министерство финансов покупает казначейские векселя в свой портфель, чтобы иметь возможность использовать их в качестве обеспечения для кредитования [6].

Словакия. Управление ликвидностью осуществляется Государственной казначейской системой Словакии. Система Государственного казначейства, состоящая из Министерства финансов Словацкой Республики,

Государственного казначейства (ST) и Агентства по управлению долгом и ликвидностью (ARDAL).

В системе государственного казначейства Министерство финансов действует как орган, определяющий процесс и рамки, а также как организатор и системный администратор.

Основной задачей Государственного казначейства является ведение счетов государственных и государственных клиентов, а также ответственность за обработку платежей.

ARDAL отвечает за управление долгом и ликвидностью, включая управление рыночными и прочими рисками.

Администрирование и эксплуатация информационных систем Государственного казначейства, включая их техническую и операционную поддержку, обеспечивает специализированное учреждение - DataCentrum.

Изменения в управлении долгом и ликвидностью государства после создания казначейской системы в 2003 году можно считать революционными.

В 2004 году счета Министерства финансов вместе со счетами всех бюджетных организаций были переведены из Национального банка Словакии в Государственное казначейство.

Аналогичным образом, все счета государственных учреждений (за исключением счетов городов, муниципалитетов и региональных органов власти) были одновременно переведены из коммерческих банков в Государственное казначейство.

Такая концентрация финансовых ресурсов в Государственном казначействе позволила использовать временно доступные средства клиентов государственного сектора для целей управления долгом и ликвидностью через недавно разработанную и внедренную систему рефинансирования.

Система рефинансирования реализуется в форме депозитных сделок между Государственным казначейством и Министерством финансов Словацкой

Республики (Управление государственным долгом). Технически система рефинансирования реализована в два отдельных этапа. На первом этапе все срочные депозиты клиентов Государственного казначейства в Государственном казначействе переводятся в Министерство финансов Словацкой Республики (Управление государственным долгом) на тех же условиях, что и первоначальные сделки между Государственным казначейством и его клиентами. Второй этап реализуется незадолго до окончания дневных процедур информационной системы Государственного казначейства. На счет Министерства финансов Словацкой Республики (Управление государственным долгом) автоматически зачисляются депозитные операции овернайт в сумме, равной остатку на текущих счетах клиентов Государственного казначейства. Данная однодневная сделка реализуется в текущих рыночных условиях.

Вся позиция Государственного казначейства - сумма отдельных остатков на счетах клиентов, включая рыночные риски – передается Министерству финансов Словацкой Республики (Управление государственным долгом). Через систему рефинансирования Министерство финансов получает значительный объем краткосрочных ресурсов, которые могут быть использованы для покрытия потребностей государственного дефицита и долга. Тот факт, что это 10-20% от общего долгового портфеля, значительно снижает потребность в выпусках краткосрочных ценных бумаг. Стоимость этих ресурсов обычно ниже, чем на финансовом рынке. Государственный денежный резерв не может состоять из выпущенных государственных ценных бумаг или ссуд, как это происходит в странах, где не действует Государственная казначейская система. За исключением финансовой экономии, система снижает риск рефинансирования государства во время сбоев рынка или продолжающихся кризисов. В случае внезапного повышения краткосрочных процентных ставок система

обеспечивает экономию средств за счет покрытия дефицита государственного бюджета.

Система разработана таким образом, что в любой момент каждый евро в Государственной казначейской системе покрывает дефицит и долг государства или инвестируется на финансовый рынок или в другое место. Система обеспечивает максимальную прозрачность финансовых потоков государства, особенно для Министерства финансов, обеспечивая простой контроль и доступность информации. В то же время система упростила финансовое планирование и упростила подготовку бюджета государственного долга [7].

Оперативное управление ликвидностью Государственного казначейства Словакии. В соответствии с положениями Закона о государственном казначействе, ARDAL отвечает за оперативное управление ликвидностью счета государственного казначейства в Target2 на ежедневной основе. Денежные потоки этого счета отражают все потоки государственного бюджета, потоки, связанные с управлением долгом и рисками, а также потоки клиентов Государственного казначейства. ARDAL использует стандартные инструменты денежного рынка для управления ликвидностью Государственного казначейства, в частности депозитных сделок, операций РЕПО, продажи и обратного выкупа государственных облигаций и валютных свопов. ARDAL выполняет все эти транзакции от имени и по поручению Министерства финансов и ценных бумаг.

Государственное казначейство предоставляет ARDAL ежедневный финансовый план Государственного казначейства на следующие три месяца. ARDAL сотрудничает с Государственным казначейством, чтобы определить его структуру и содержание. Обзор на следующие три месяца включает ожидаемый денежный поток клиентов Государственного казначейства, а также данные основной торговой системы ARDAL о финансовых потоках транзакций

(которые ARDAL выполнял от имени Министерство финансов Словацкой Республики (Управление государственным долгом) в прошлом). ARDAL считает трехмесячный горизонт достаточным для управления операционной ликвидностью.

В рамках реформы системы государственного казначейства в ведении Министерства финансов Словацкой Республики находятся следующие виды деятельности: стратегическое управление системой (включая стратегически-концептуальное управление государственным долгом), контроль за соблюдением специальных стратегических объемы и координация построения системы Государственного казначейства.

Агентство по управлению долгом и ликвидностью (DLMA) было создано как бюджетная организация. Основная роль Агентства по управлению долгом и ликвидностью в системе Государственного казначейства заключается в обеспечении безопасности деятельности, связанной с оперативным управлением государственным долгом, управлением государственной ликвидностью и управлением всей системой Государственного казначейства, управлением финансовыми рисками и проведением финансовых операций в финансовый рынок.

Как и система единого счета государственного казначейства, система единого счета муниципального казначейства также связана с тремя средами. Платежные операции между бюджетными пользователями, включенными в систему единого счета казначейства муниципалитета, осуществляются в рамках Администрации государственных платежей. Это внутренние платежные операции. Платежные операции с внешними организациями осуществляются через среду Банка Словении, где также ведется единый счет муниципального казначейства. Условия коммерческих банков также важны, потому что излишки ликвидности в системе депонируются в коммерческих банках, а средства берутся у

них в долг на случай возникновения дефицита [8].

США на примере штата Гавайи.

Банковские, кассовые и инвестиционные функции Государственного казначейства находятся в Финансовом управлении. Отдел управления денежными средствами отвечает за обеспечение наличия наличных средств для выполнения общих финансовых обязательств государства. Для выполнения этой обязанности на Отдел управления казначейством возложены задачи по получению, хранению, инвестированию и распределению всех средств в Государственном казначействе. Состояние денежной наличности государства устанавливается каждый рабочий день, чтобы обеспечить достаточную ликвидность для удовлетворения всех различных потребностей штата в наличных деньгах. Поступления от всех государственных агентств обрабатываются и регистрируются ежедневно, в сотрудничестве с Департаментом бухгалтерского учета и общего обслуживания для записи транзакций в центральную бухгалтерскую систему штата.

Все государственные средства, депонированные в назначенных государством депозитариях (финансовых учреждениях), в соответствии с законодательством штата считаются депонированными в Государственном казначействе.

Для защиты вкладов средства должны быть полностью обеспечены депозитарием ценными бумагами, депонированными у Финансового директора, как это предусмотрено в Разделе 38-2 Пересмотренного Устава Гавайев (HRS).

Все средства, превышающие непосредственные потребности, инвестируются в типы инвестиций, разрешенные в соответствии с Разделом 36-21, HRS. Раздел «Инвестиции» работает с уполномоченными брокерами и финансовыми учреждениями для инвестирования избыточных средств в разрешенные инвестиции на основе

критериев безопасности, ликвидности и доходности, приоритетных в этом порядке, чтобы обеспечить достаточные средства для оплаты государственных обязательств.

Программа инвестиционного пула централизует все этапы инвестиционного процесса под руководством Бюджетно-финансового департамента, тем самым объединяя обширные ресурсы штата, денежные средства для увеличения доходности инвестиций.

При рассмотрении индивидуальных инвестиций первоочередными задачами будут рейтинг риска при оптимизации ликвидности, дохода и срока погашения. Признавая, что доход является продуктом доходности к погашению, ценные бумаги с фиксированным доходом могут быть приобретены либо с дисконтом, чтобы минимизировать первоначальные денежные затраты и выгоду от прироста капитала, либо с премией, чтобы максимизировать денежный поток, когда того требуют условия.

Эта политика применяется только к средствам (также называемым деньгами на «Счете доходов» и «Общем резервном счете» или счету платных дорог), полученным в пользу системы платной дороги Нью-Гэмпшира. Он не применяется к другим фондам, находящимся в ведении штата или Нью-Гэмпшира [8].

Италия. Так называемый казначейский кассовый счет - это счет итальянского казначейства в Банке Италии, на котором сходятся входящие и исходящие платежи центрального правительства и большинства других государственных администраций. С 2007 года сумма, доступная на кассовом счете, которая представляет собой ликвидность казначейства, управляется посредством операций по управлению денежной наличностью. Эти операции направлены на более эффективное распределение финансовых ресурсов с учетом руководящих принципов денежно-

кредитной политики Европейского центрального банка, целью которых является мониторинг важного автономного фактора ликвидности в Евросистеме.

Управление денежными средствами состоит из операций денежного рынка, в основном депозитов финансовым посредникам или ликвидности, предоставляемой финансовыми посредниками Казначейству, осуществляемых посредством ежедневных аукционов, двусторонних операций и операций на рынке репо.

Репо, осуществляемое Казначейством на рынке итальянских государственных облигаций, направлено на управление денежными потоками посредством операций в качестве заемщика или кредитора ликвидности в обоих случаях для сглаживания колебаний на казначейском счете [9].

Мировой опыт показывает, что размещение временно свободных бюджетных средств на финансовом рынке направлено на увеличение доходов бюджета за счет предоставления средств на условиях, требуемых рынком, с другой стороны, на минимизацию рисков недополучения бюджетных доходов в связи с ограниченным кругом финансовых инструментов, каждый из которых используется в зависимости от конъюнктуры финансового рынка.

Проведение таких операций способствует увеличению свободного остатка на ЕКС, получению дополнительного дохода за счет размещения невостребованных на рынке бюджетных средств, тем самым способствуя повышению ликвидной позиции бюджета.

С экономической точки зрения можно сказать, что это эффективное инвестирование бюджетных средств, оказывающее положительное влияние на национальную экономику.

Источники:

1. Официальный сайт казначейства России: www.roskazna.gov.ru.
2. Долженков, А. «Казначей оседлали биржу», Эксперт, 46-47, 2021 год.

3. Линерт, Я. «Модернизация управления денежными средствами. Технические примечания и руководства», Международный валютный фонд, стр. 5, от 1 октября 2009 года.
4. Официальный сайт государственного Казначейства Украины <https://www.treasury.gov.ua>
5. Официальный сайт Казначейства Финляндии <https://www.treasuryfinland.fi>
6. официальный сайт Казначейства Чехии <https://www.mfcr.cz>,
7. официальный сайт Казначейства Словакии <https://www.mfsr.sk>,
8. официальный сайт Казначейства США Штат Гавайи [Hawaii.country.gov/departments/finance/treasury](https://www.hawaii.gov/departments/finance/treasury),
9. официальный сайт Казначейства Италии <https://www.df.mef.it>,

ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА ЦИФРОВИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ ГЕНЕТИЧЕСКИХ ЛАБОРАТОРИИ

Ключевые слова: цифровизация, автоматизация, генетические лаборатории, медицинские лаборатории, лабораторная информационная система.

Введение. В 2007 году в Казахстане была внедрена Государственная программа неонатального скрининга на выявление двух заболеваний: фенилкетонурия (ФКУ) и врожденный гипотиреоз (ВГ). ФКУ – это врожденное генетически обусловленное нарушение обмена аминокислоты – фенилаланина, которая поступает в организм с пищевым белком. Неонатальный скрининг – это обследование новорожденных на выявление наследственных заболеваний для их дальнейшего диагностирования и лечения. Скрининг помогает предотвратить развитие тяжелых форм заболеваний, которые в последствии могут привести к инвалидности ребенка, а также является одним из эффективных способов выявления, распространенных врожденных и наследственных недугов. ВГ - проявляется с рождения и обусловлен полным или частичным нарушением функции щитовидной железы. Система генетического скрининга признана соответствующей международным стандартам и Казахстан с 2017 года принят официальным членом Международной Организации Неонатального скрининга в Европейскую группу ISNS. Скрининг новорожденных показал свою высокую эффективность за годы его реализации. Охват неонатальным скринингом в РК вырос с 52% в 2007 году до 97,4% в 2020 году. С 2007 года и по июнь 2021 года в Казахстане обследовано 3 863 502 новорожденных, выявлено 538 детей с врожденным гипотиреозом и 177 детей с фенилкетонурией [1]. Объемы данных и сложность тестирования и интерпретации слишком велики, чтобы ими можно было управлять с помощью традиционных

лабораторных информационных систем. Применение молекулярного тестирования включает тесты, которые используются для скрининга, идентификации и помощи в ранней диагностике с использованием передовых таргетных методов лечения. Молекулярно-диагностическое тестирование ставит новые задачи перед управлением информацией, которые еще предстоит в достаточной мере решить по имеющимся в настоящее время информационным системам для молекулярной лаборатории. Эти проблемы связаны с уникальными аспектами молекулярного генетического тестирования: заказ тестов, вопросы информированного согласия, разнообразные типы образцов, структуры и элементы данных, различные рабочие процессы и протоколы тестирования, современное разнообразное оборудование, уникальные требования по протоколам исследований. Большая часть молекулярной патологии охватывает дисциплины онкологии (соматические варианты), наследственные заболевания и инфекционные заболевания.

Государственная программа «Цифровой Казахстан», стратегической комплексной программой, нацеленной на повышение уровня жизни населения страны за счет использования цифровых технологий [2]. В рамках программы уделяется особое внимание на широкомасштабную реализацию электронного паспорта здоровья населения Республики Казахстан. Пациента-ориентированность является главной основой принципа внедрения цифровизации, что отражена в реализации

формирования электронного паспорта здоровья.

Электронный паспорт здоровья содержит данные о всех результатах обследования и лечения пациента в медицинских учреждениях страны, информацию о перенесенных хронических заболеваниях, список лекарств, вызывающих аллергию у пациента, все рекомендации специалистов которых посещал пациент.

Основной раздел. Целью данного исследования является обзор международного опыта по цифровизации медицинских генетических лабораторий. Международный опыт даст возможность взаимодействия технологических решений, определение новых параметров, и ускорит процесс автоматизации в данном направлении. Обзор международного опыта состоит из следующих этапов изучения:

- Этап 1 – Изучение зарубежных публикации по автоматизации генетических лабораторий;
- Этап 2 – Формирование рекомендации для цифровизации генетических лабораторий;

Этап 1. Генетическое лабораторное тестирование является краеугольным камнем геномной медицины с более чем 41 000 генетических тестов для более чем 12 400 состояний доступны в лабораториях, сертифицированных CLIA в США [3, 4]. Эти тесты могут варьироваться от цитогенетических до одновариантного анализа. Клиническое генетическое тестирование является динамичной и информационно-емкой областью, и полученная информация может принести пользу отдельным лицам, их семьям, науке и общественному здравоохранению. В публикации «**A qualitative study of prevalent laboratory information systems and data communication patterns for genetic test reporting**» (США) [5], авторами были проведены исследования, где принимали участие десять лабораторий, в результате которого выявилось, что некоторые лаборатории все еще используют бумажные версии формы заявок от клиентов, фазы тестирования в

лаборатории и резервные бумажные записи электронных документов. Кроме того, лаборатории могут использовать факсы, сканы документов, PDF-файлы и документы MS Word, что ограничивает вычислительную доступность включенной информации. Также были определены три общие модели лабораторных систем и их соответствующие характеристики:

- магистральная система с дополнительными специализированными системами для интерпретации генетических результатов - лаборатория выполняет почти все лабораторные тесты и интерпретации самостоятельно с помощью, централизованной лабораторной информационной системой;
- посредническая система, которая используется внутри лаборатории - в основном пользуется услугами сторонних лаборатории для проведения генетических исследований и их интерпретации;
- единая первичная система для интерпретации результатов и составления отчетов – в данном случае лаборатория занимается только интерпретацией результатов сторонних лабораторий.

В следующей публикации «**Laboratory Information Systems in Molecular Diagnostics: Why Molecular Diagnostics Data are Different**» [6], авторами уделяется внимание на управление данными в молекулярной патологии, непостоянству рабочих процессов в проведения исследований, а также множественных и различных данных для интерпретации что сложно осуществить без надлежащей лабораторной информационной системы.

Исследовательская группа в публикации «**System for Informatics in the Molecular Pathology Laboratory**» [7] отмечают что для имеющиеся на рынке лабораторные информационные системы не решают их потребностей учета и интерпретации данных секвенирования. Для достижения поставленных целей, авторы разработали надстройку, что позволяет его использовать на различных платформах ЛИС (Лабораторная информационная система).

В результате проведенных работ на данном этапе, были рассмотрены публикации, где были отражены модели представления лабораторных информационных систем, основные проблемы, технологии, а также возможность гибкости, что позволит

достичь полной цифровизации с помощью компонентных решений.

Этап 2. В результате обзора материалов произведенных в рамках этапа №1 была сформирована таблица (Таблица №1) рекомендации для платформы цифровизации генетических лабораторных информационных систем.

Таблица 1 - Рекомендации для ЛИС в генетике

№ п/п	Рекомендации
1	База знаний (исследования, нормы, модели интерпретации) – систематизированные данные, модели и алгоритмы, нормы необходимые для корректной работы системы
2	Централизованную платформу, единую базу данных – единая глобальная платформа, с возможностями обработки и анализа больших данных
3	Гибкий функционал для быстрой адаптации под рабочие процессы лаборатории – гибкий самонастраивающийся функционал, для оперативной адаптации под потребностей пациентов и врачей
4	Возможности работы с надстройками, внешними сервисами – наличие сервисов позволяющих работать с государственными и частными порталами
5	Возможности формирования пакетов исследований (Check-UP) – гибкий инструмента для формирования пакетов (группы тестов) для прохождения обследований
6	Гибкая интеграция лабораторными оборудованями – интеграция по прямому обмену результатов с оборудованями, повещающая достоверность результатов
7	Возможность интерпретации результатов в сторонних лабораториях или интерпретация результатов от сторонних лаборатории
8	Оутсорсинг исследований – направление биоматериалов для проведения исследований в сторонних лабораториях
9	Статистический аппарат с помощью BI (на англ. – Business intelligence) инструментов - интерпретировать большое количество данных, заостряя внимание лишь на ключевых факторах эффективности, моделируя исход различных вариантов действий, отслеживая результаты принятия решений
10	Гибкое масштабирование – увеличение производительности компонентов системы с целью повышения производительности
11	ISO 15189:2012 (Международный стандарт по аккредитации медицинских лаборатории) [10] - включает независимую оценку лаборатории для определения ее компетентности, беспристрастности и последовательности. Она касается квалификации и компетентности персонала, задействованного в проведении лабораторных исследований, помещения и оборудования, реагентов, материалов и других влияющих факторов

Заключение. В исследовательской работе был произведен обзор международного опыта, где группы исследователей из разных стран поднимали идентичные проблемы, такие как цифровизация, адаптация существующих ЛИС к работе в генетических лабораториях,

унификация исследований для дальнейшей оперативной интерпретации.

Согласно утверждениям аналитиков McKinsey, шесть лет назад, даже динамичное развитие медицинских технологий, сфера здравоохранения с позиции прикладного применения «Big

data» существенно отставала от других отраслей, это связано с отсутствием доверия врачей к предоставляемым выводам сделанных с использованием инструментов информационных технологий [8]. В сфере цифровой лабораторной медицины имеются пробелы, но практика показывает, что даже процессы, которые на первый взгляд не поддаются цифровизации, сегодня способствуют определить направления развития и роста, которые определяют будущее новой эпохи лабораторной деятельности [9]. Инновации в data science могут не только помочь больным, но и избавить врачей от части рутинной работы. Плюсы демонстрируют чат боты, которые оптимизируют некоторые процессы в клинической практике.

В рамках Государственной программы неонатального скрининга генетические исследования проводятся во всех родильных домах по Республике Казахстан, но существующие системы не позволяют получить общую картину по

всей стране. Международный опыт даст возможность применить методологические и технологические решения, так как в своем отчетном заседании по реализации Государственной программы «Цифровой Казахстан» 4 марта 2020 года Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Токаев отметил, что цифровизация направлена не для развития одного сектора, а всей экономики государства и преобразовании общества в целом. Президентом было подчеркнuto, что пока поставленная перед государственными органами задача по внедрению технологий не достигнута, что для успешной реализации программы необходим, а согласованность и скоординированность органов, а также было отмечено важность применения технологий больших данных, применение «искусственного интеллекта», что способствует к формированию базы данных с наивысшим уровнем достоверности, систематизировать данные и выдавать объективную целую картину.

Источники:

1. Неонатальный скрининг. [Электронный ресурс]: // Официальный интернет-ресурс, URL: https://www.inform.kz/ru/chto-takoe-neonatal-nyy-skrining_a3841202
2. Государственная программа “Цифровой Казахстан”. О программе: [Электронный ресурс] // Официальный интернет-ресурс Государственной программы «Цифровой Казахстан». Н., 2018-2019. URL: <https://digitalkz.kz/o-programme/>.
3. Genome.gov. Genomics and medicine. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.genome.gov/health/>
4. National Center for Biotechnology Information. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/gtr/all/tests/?term=all\[sb\]&filter=](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/gtr/all/tests/?term=all[sb]&filter=)
5. Khalifa, A., Mason, C. C., Garvin, J. H., Williams, M. S., Del Fiol, G., Jackson, B. R., Huff S. M.. A qualitative study of prevalent laboratory information systems and data communication patterns for genetic test reporting, 2021. //Genetics in Medicine, Volume 23, Issue 11, сс. 2171-2177
6. Lee, Roy E.; Henricks, Walter H.; Sirintrapun, Sahussapont J. (2016). Laboratory Information Systems in Molecular Diagnostics. Advances In Anatomic Pathology, 23(2), сс. 125–133.
7. Kang, Wenjun; Kadri, Sabah; Puranik, Rutika; Wurst, Michelle N.; Patil, Sushant A.; Mujacic, Ibro; Benhamed, Sonia; Niu, Nifang; Zhen, Chao Jie; Ameti, Bekim; Long, Bradley C.; Galbo, Filipino; Montes, David; Iracheta, Crystal; Gamboa, Venessa L.; Lopez, Daisy; Yourshaw, Michael; Lawrence, Carolyn A.; Aisner, Dara L.; Fitzpatrick, Carrie; McNerney, Megan E.; Wang, Y. Lynn; Andrade, Jorge; Volchenboum, Samuel L.; Furtado, Larissa V.; Ritterhouse, Lauren L.; Segal, Jeremy P. (2018). System for Informatics in the Molecular Pathology Laboratory (SIMPL). // The Journal of Molecular Diagnostics, C-34.

8. Ларченко И. Big data на страже здоровья: как и зачем медицинские организации собирают и хранят данные [Электронный ресурс]. URL: <https://hightech.fm/2018/09/21/bigdata-med>.

9. Гусев, А.В. Перспективы рынка комплексных медицинских информационных систем [Текст] / А.В. Гусев, Ф.А. Романов, И.П. Дуданов // Врач и информационные технологии. - 2006. - № 5. - сс. 32-43.

10. ISO 15189 Medical laboratory accreditation: [Электронный ресурс]. 2020. URL: <https://anab.ansi.org/iso-15189-medical-labs>

Маданов Н.Е.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

Султанбекова Г.К.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ОТКРЫТИЕ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА ПО ФРАНШИЗЕ (НА ПРИМЕРЕ ФРАНШИЗЫ «КДЛ ОЛИМП»)

Ключевые слова: Франчайзинг, франчайзер, франчайзи, лабораторная служба, пункты забора биоматериала, клиничко-диагностические лаборатории.

Постановка задачи.

Обобщить мировой опыт франчайзинга в отрасли здравоохранения и систем оценки выбора.

Изучить опыт по повышению эффективности модели ведения бизнеса через франчайзинг в организациях здравоохранения.

Оценить затраты и результаты, связанные с ведением бизнеса по франчайзингу, повышением качества и сервиса оказания медицинских услуг.

Обосновать взаимосвязь повышения качества медицинского обслуживания населения и государственного медицинского учреждения.

Предложить основные приоритеты ведения бизнеса по франчайзингу в системе здравоохранения для привлечения инвестиции.

Результаты. Исследования состоит в теоретическом обосновании и практическом применении подходов франчайзинга для ведения бизнеса предпринимателями.

Практическая значимость работы заключается в выработке рекомендаций на своём опыте ведения бизнеса по франчайзингу.

Выводы. Приобретая готовый бизнес, франчайзи покоряет определенную нишу, что значительно уменьшает его риски и гарантирует стабильность в приобретении дохода. Это возможность минимизировать свои риски за счет приобретения готовой бизнес-модели с популярным брендом, и возможностей

покупок расходных материалов по закупочной цене или приобретения каких-либо средств в кредит.

В данное время встречается высокий спрос на данные о франчайзинге. Известность этого сотрудничества произошла не на пустом месте. По сути, франшиза является во всем взаимовыгодным сотрудничеством как для франчайзера, так и для франчайзи. Ежегодно все большее количество предпринимателей акцентируют свое внимание на франшизные проекты, более глубоко знакомятся с франчайзингом, узнают специфику франшизы, ее возможности и особенности. Обратим внимание на самые актуальные вопросы в этом направлении и, с помощью данной работы по франшизе будем знакомиться с важными вопросами, которые возникают во франчайзинговой деятельности.

Франчайзинг, как нестандартная форма ведения бизнеса, используется во многих странах с развитой экономикой. Согласно Международной ассоциации франчайзинга за 2019 год, охват проданных франчайзинговых компаний клиентам в Америке составил 787,5 миллиарда \$ (примерно 3% ВВП) и предоставляют рабочие места для 8,4 млн. человек (таблица 1) [2]. Значительным безусловным сегментом представляют фастфуды, это почти 50% рабочих мест, 1/3 продаж и 1/4 франшиз. 2-ое место не столь важно, можно ориентироваться на долю по следующим критериям – рабочие места, продажи и франшизы. По итогу, на 2-ое место — это

розничная продажа питания, продуктов и услуг, 3-е - бизнес услуги.

Отметим, что индустрия франчайзинга молниеносно меняется. В начале 90-х годов как выделили специалисты «франчайзинг использовался только в рамках товарного рынка, но на сегодняшний день он чаще всего применяется в сфере услуг и не только» [2].

Большинство начинающих предпринимателей в поисках наиболее безопасного и выгодного для себя вариант выхода на рынок. При этом принципиально найти такой актуальный проект бизнеса, который создаст стабильный заработок. Верный выбор позволит уменьшить до минимума потенциальные риски финансовых потерь и завоевывать долю рынка в целевом направлении.

Исходя из таких мыслей, бизнесмены все чаще выбирают франчайзинг. Этот способ развития своего дела считается наиболее разумным и современным. Он помогает добиться успеха в выбранном целевом направлении рынка, а также осуществить свой потенциал и решить финансовые вопросы.

Франчайзинг (с англ. franchise, «лицензия», «привилегия»), коммерческая концессия — это взаимоотношения между рыночными предприятиями, когда франчайзер передаёт франчайзи за роялти право на определённый род деятельности, используя утверждённую схему бизнес модели. Это форма деятельности, при которой франчайзер предоставляет франчайзи возмездное право оказывать услуги от своего имени, используя товарные знаки/бренды своей компании [12].

В своем нынешнем облике франчайзинг зародился в Америке во 2-ой половине XIX века. Отметим, что 1-ый настоящий франчайзинг начала использовать фирма всеми известных швейных машинок Зингера в 1863 г. Производитель стала брать оплату с продавцов розничной торговли собственных изделий за право продавать зингеровскую продукцию и обслуживать клиентов на отведенной для каждого из них территории Америки. Еще одной

отправной точкой в развитии франчайзинга стал 1898 год, это когда компания «Дженерал Моторс» начала переманивать независимые дилерские фирмы для продажи собственных автомобилей на определенной территории. Дилеры должны были вложиться собственными деньгами, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей и тем самым поддерживать имидж фирмы-производителя. Кроме того, они должны были не продавать на закрепленной за ними территории автомобили других производителей.

Тем самым «Дженерал Моторс» расширила свою распределительно-сбытовую (дистрибуторскую) сеть способом, не требующим затрат собственных денег. В 1899 году компания «Кока-Кола» стала использовать франчайзинг [12].

Сегодня предприниматели всего мира рассматривают франчайзинг как безопасный способ, чтобы:

- помочь бизнесмену вести бизнес без посторонней помощи, но не быть в нем одиноким;
- помочь компаниям плодотворно расширяться, не используя объемных затрат на создание и поддержание большого административного комплекса и не сталкиваясь с трудностями в управлении большой сетью корпоративных предприятий;

- помочь компаниям превратить собственную действующую сеть в эффективно работающий, сильный бизнес, в котором работают преданные делу люди.

В нынешнее время в Казахстане франчайзинг пребывает на этапе своего развития и очень быстро развивается.

Франчайзинг в Казахстане начинается с распространением на территории Казахстана компании Coca-Cola, которая была открыта по сублицензии турецкого лицензиара одноименной торговой марки. Завод компании Coca-Cola была создана в Казахстане 1994 году, тем самым проложив путь для иностранной компании в виде открытия своего производства в стране. Вследствие этого, продукция известного производителя

напитков стала использоваться не только в форме банального импорта, но и в виде национального продукта, в составлении которого принимают участие местные работники компании.

На данный момент Казахстан это лидер франчайзинга в Центральной Азии.

Купными городами франчайзинга в Казахстане являются города республиканского значения, а также Атырау, Шымкент и Караганда. Здесь распространен малый и средний бизнес, и в среде которого и развиваются технологии франчайзинга. Более 70% франчайзинговых деятельностей начали развиваться с Алматы, именно тут проходят изначальное развитие иностранные франшизы, прежде чем начать развиваться в других городах. В таких крупных городах как Нур-Султан и Алматы сосредоточены главные международные франчайзинговые бренды, такие как «McDonald's» гостиничные сети «InterContinental», «Rixos». В Казахстане 75% франшиз существует на рынке не более пяти лет. Общая доля подобных отношений в объеме МСБ в РК составляет 3,5% [4].

Важное обстоятельство, влияющее на рынок франчайзинга в Казахстане это создание единого таможенного союза. Меньше проблем для входа компаний этих стран на казахстанский рынок в связи с его возникновением. Этот фактор будет вызывать рост нахождения бизнеса из этих стран в Казахстане.

Если считать какие типы франчайзинга в Казахстане, то в Казахстане в основном представлен торговый франчайзинг, в то время как в европейских странах доля делового формата больше доли торгового. Так же исключительностью рынка франчайзинга в Казахстане — сублицензионность. Иностранные франчайзеры не спешат напрямую внедряться в Казахстан. Не часто встречаются прямые классические отношения: франчайзер — франчайзи. Иностранные франчайзеры в основном выбирают работать в Казахстане через свои турецкие или российские мастер-франчайзи (субфранчайзеры), местные компании выступают в качестве

сублицензиатов. Поводов этого очень много. Одна из причин — это единая языковая ментальность казахстанских потребителей с российскими, небольшая численность населения и рынка сбыта, малоактивность казахстанских бизнесменов на международном рынке франчайзинга.

Еще одна особенность франчайзинга в РК - немного случаев миграции франчайзинга внутри страны. Нет связи между большим бизнесом и малым предпринимательством. Большие компании выбирают филиальную форму регионального развития, но не франчайзинговую систему. В международной практике повсеместно встречаются как корпоративный, так и государственный франчайзинг.

Притягательность франчайзинга заключается в наличии убедительных преимуществ как для франчайзера и франчайзи: для предпринимателей, начинающих свое дело — это реальная возможность создать собственное дело, так как в их полномочие предоставляется стабильный доходный бизнес, для брендовых фирм и компаний — увеличить и упрочить свои позиции на рынке; а для государства — создать плодотворный инструмент поддержки предпринимательства.

В данное время отношения в сфере франчайзинга регулируются Законом Республики Казахстан [4].

Настоящий Закон контролирует отношения, которые связаны с реализацией франчайзинга, определяет содержимое договора комплексной предпринимательской лицензии и направлен на продвижение и государственную поддержку франчайзинговой деятельности в Казахстане.

В нынешнее время распространению модели франчайзинга в республике Казахстан помогают следующие институты:

Национальный Институт Интеллектуальной Собственности (Казпатент). Главная цель это стабилизация регистрация

франчайзинговых договоров и сектора оборота товарных знаков.

Центрально-Азиатское агентство по развитию франчайзинга (CAFLA). Главная цель этого агентства — это консультации (бесплатно) предпринимателей по всем вопросам франчайзинга и лицензирования.

Фонд Развития Малого Предпринимательства (Даму). Основная работа — это льготное кредитование предпринимателей на приобретение франшизы. Информационная поддержка, консультация, проведение обучающих семинаров.

Независимая ассоциация предпринимателей (НАП). Основные ориентирование — продвижение франчайзинга в Казахстане, организация и проведение семинаров, выставок.

Есть некоторое количество банков, государственных и частных организаций выполняют косвенную опору франчайзинга в Казахстане.

Для целей продвижения франчайзинга в Казахстан был создан «Национальный центр развития франчайзинга». Главной задачей является создание новой организации, было объединение усилий фонда «Даму» и Союза франчайзинга. Один офис в г. Алматы не мог контролировать своей работой все регионы Казахстана, вследствие этого был сделан вывод совместно с фондом развития предпринимательства «Даму» открыть центр, который содействовал бы развитию франчайзинга на более крупной территории Казахстана. Фонд имеет разветвленную сеть представительств и в рамках нефинансовой поддержки бизнеса ведет поддержку франчайзинга в Казахстане.

Для помощи сектора вышла программа финансирования франчайзинга при Фонде Развития Малого Предпринимательства («Даму»). Во большинстве регионов Казахстана проводятся обучающие семинары и конференции, которые организованы МИТ РК и региональными предпринимательскими объединениями. Меры по государственной опоре франчайзинга подчёркиваются во многих

программах по продвижению предпринимательства [4].

С учетом особенностей Казахстана важную роль приобретает финансовый фактор. В Казахстане предприниматель, начинающий свое дело с тяжестью может получить банковский кредит на подъем бизнеса. В то же время банки лучше ведут переговоры и взаимодействуют с франчайзи, особенно если франчайзер, будет поддерживать в качестве гаранта при получении кредитов или осуществлении операции финансового лизинга. Исходя из этого, франчайзинг для большинства открывающих свое дело предпринимателей может стать очень хорошей возможностью создания собственного дела.

Анализируя продвижение франчайзинга в здравоохранении республики можно выделить, что он более развит в лабораторной диагностике. Рынок лабораторных услуг в республике представлен государственными лабораториями при медицинских учреждениях, и частными это в основном крупные лабораторные сети. Крупнейшей частной компанией является сеть клинично-диагностических лабораторий «КДЛ ОЛИМП». Франчайзинг «КДЛ ОЛИМП» запустил после того, как добилась оптимизации и стандартизации всех бизнес-процессов согласно международным стандартам и известности своего бренда. Компания первой в республике прошла аккредитацию по стандарту ISO 15189 «Лаборатории медицинские, что содействовало признанию Международной организацией по аккредитации лабораторий (ИЛАС) республиканского Национального центра аккредитации [9]. Отметим, что "КДЛ ОЛИМП" является 4-х кратным победителем независимого конкурса «Выбор года», 2018 году - обладатель государственной Премии Президента РК в области качества - «Алтын сапа».

ТОО КДЛ «ОЛИМП» сеть лабораторий работает на рынке в области лабораторной диагностики с января 2007 года.

"КДЛ ОЛИМП" на данный момент является крупнейшей сетью частных

лабораторий на территории Казахстана, которая насчитывает более 500 процедурных кабинетов и 18 лабораторий.

Порядок работы: компания ТОО «Madan Group» была основана в 2011 году Западно-Казахстанской области г.Уральск, однако, долго бездействовал, так как не могли определиться с наиболее подходящим направлением бизнеса. Проблема начинающих фирм это в отсутствии финансов для первоначального взноса и оборотных средств. Мир бизнеса полон противоречий. Например, чтобы начать бизнес нужны деньги, а чтобы заработать деньги нужен бизнес, это является проблемой множества начинающих фирм. В 2018 году компания ТОО «Madan Group» определила вид деятельности в медицинской сфере, одним из первых в ЗКО начала организацию пункта забора биоматериалов по франшизе для сети клинично-диагностических лабораторий «КДЛ ОЛИМП». Выбор среди лабораторий был очевиден, т.к. «КДЛ ОЛИМП» зарекомендовала себя как стабильная и успешная компания в течение многих лет.

Схему франчайзинга ТОО «КДЛ ОЛИМП» использовала для расширения

сети ПЗБ с 2016 года. Любой предприниматель, который покупает франшизу «КДЛ ОЛИМП» открывает кабинет забора биоматериала.

Работа состоит в приеме биоматериалов от пациентов. Курьеры «КДЛ ОЛИМП» забирают и отвозят биоматериалы в лабораторию. Результаты исследований направляются на номер телефона отправляется логин, пароль для входа на сайт Компании и просмотра результатов, на электронную почту пациентов, врачу в медицинскую информационную систему, или в распечатанном виде в ПК. Франчайзи получает за свои услуги агентское вознаграждение 34% от стоимости анализов, 100% стоимость от забора биоматериала.

Компания предоставляет медицинские расходные материалы, все требования к ремонту и оснащению помещения, программное обеспечение ЛИС, обучает сотрудников и проводит ежемесячный аудит оказания услуг. За вышеуказанную помощь и поддержку компания берет с франчайзи разовый (паушальный) взнос (роялти 0%) и в свою очередь получает увеличение проводимых анализов и продаж в целом.

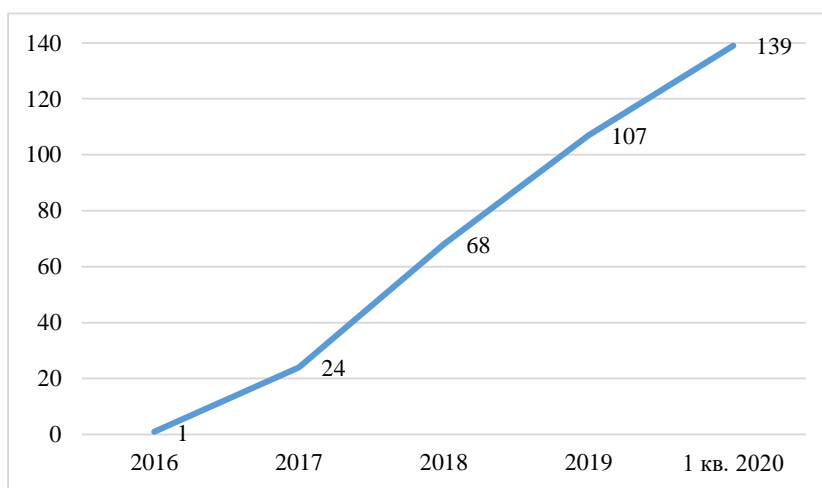


Рисунок 1 – Количество ПЗБ по франшизе "КДЛ Олимп" в 2016-2020 гг.
Источник: [10].

Открытие пунктов забора биоматериалов по франшизе ТОО КДЛ «ОЛИМП» берет свое начало с конца 2016 года. К завершению 2018 г. количество

пунктов забора биоматериалов достигло 70, к началу 2020 г. - 139 или порядка 39% от общей базы ПК КДЛ «ОЛИМП».

Программа франчайзинга КДЛ «ОЛИМП» позволила привлечь предпринимателей и инвестиции, включая тех, кто пришел из других отраслей. Уровень качества программы франчайзинга КДЛ «ОЛИМП» доказывает высокий показатель удержания и привлечения новых партнеров [8].

Потенциальный франчайзи выбирает помещение, расположенное не менее одного километра от другого процедурного кабинета под брендом КДЛ ОЛИМП. Расстояние измеряется по прямой линии. Помещение должно соответствовать санитарным нормам и нормам КДЛ ОЛИМП.

Основные проблемы, с которыми столкнулась компания ТОО «Madan Group» это найти подходящее помещение на долгосрочную аренду, так как владельцы многих зданий не готовы сдавать помещение на долгий срок (5 лет). В связи с этим арендная плата за помещение нестабильна, то есть иногда рост цены арендной платы составляет ежегодно на 40% и выше.

Что является не приемлемым ведение предпринимательской деятельности по франшизе.

Не стабильность партнёров арендодателей, которые готовы сменить арендатора на другого для получения большей оплаты, приводят к частой смене местоположения пункта приёма биоматериалов, а также неудобства для пациентов/клиентов, так же усложняется поиск нового местоположения пунктов забора биоматериалов.

Вопросы с кадрами и качеством услуг у франчайзи. Дело в том, что в ПЗБ, как правило, работают три сотрудника - регистратор, медсестра и санитарка. При форс-мажорных обстоятельствах, если один из сотрудников не может выйти на работу это ведет к тому, что ПЗБ не может работать. Это приводит к тому, что пациенты не смогут получить лабораторные услуги, что ведет к

снижению продаж у собственника франшизы.

Отметим, что в 2020 году, лабораторный рынок находился под мощнейшим давлением коронакризиса. Это проявлялось во введении карантинных, приостановке лечения плановых больных, это все не давало возможности оказывать свои услуги. Активно развивалось лишь направление тестов, связанных с коронавирусом, но забор биоматериала осуществлялся лишь в ограниченной части ПЗБ. В итоге, по итогам 8 месяцев 2020 года общее количество тестов, выполненных КДЛ «ОЛИМП», не выросло по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. Если годом ранее количество выполняемых тестов росло на 30%, то в этом году 0%, что и определяло объем продаж и доходность ПЗБ для франчайзи.

Вывод. Для создания собственного дела/предприятия, необходимы знания, приобретенный опыт и первоначальные денежные средства. Чтобы обезопасить себя и войти в нынешний конкурирующий рынок без рисков и с дополнительной поддержкой, в этом франчайзинг является «золотым» звеном для старта в бизнес. В то же время сотрудничество с устоявшейся на рынке компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже проверенной концепцией и методикой ведения бизнеса и избежать многих проблем, которые в противном случае непременно бы возникли перед предпринимателем. Таким образом, франчайзинг изначально сокращает вложения, с которыми в любом случае сталкиваются предприниматели/бизнесмены.

Существующие недостатки франчайзинга влияют на обе стороны. И для франчайзера риски не меньшие. Но имеющиеся преимущества при грамотном использовании дадут ощутимую выгоду и смогут вывести на новый уровень и стать возможностью для быстрого запуска собственного бизнеса.

Источники:

1. Franchise business economic outlook 2020. Franchise Growth Continues, D Swift, Ch Niu, C Li, FRANdata для International Franchise Association, 2019 г. с. 19.
2. Международные франчайзинговые сети как каналы трансфера инноваций в сфере услуг, Свиткова М.Ю., к.э.н., доцент Невского института языка и культуры (г. Санкт-Петербург), Марьяненко В.П., к. э. н, доцент Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (г. Санкт-Петербург), Управление каналами дистрибуции, №2 (14), 2008 г., с. 151.
3. Franchising in Health. Emerging Models, Experiences, and Challenges in Primary Care, J Ruster, Ch Yamamoto, K Rogo, Public policy for the private sector, N 263, июнь 2003 г., THE WORLD BANK GROUP PRIVATE SECTOR AND INFRASTRUCTURE NETWORK.
4. Корпоративный блог исследовательской компании Brif Research Group.
5. Are social franchises contributing to universal access to reproductive health services in low-income countries?, S. Ravindran, Sh. Fonn, 24.11.2011 г., <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1016/S0968-8080%2811%2938581-3>.
6. Clinical Social Franchising Compendium: An Annual Survey of Programs: findings from 2015, Viswanathan R, Behl R, Seefeld C.A., San Francisco: The Global Health Group, Global Health Sciences, University of California, San Francisco, 2016 г.
7. Why Health-Care Franchising Is Entering a Boom Time, J Daley, 12.03.2014 г., <https://www.entrepreneur.com/article/231788>.
8. РЫНОК ЛАБУСЛУГ: НАЧАЛО НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ, М Каирленов, к.э.н., Б Рахимбеков, Улагатты медицина, №6 (28) ноябрь-декабрь 2019 г.
9. Официальный сайт International Laboratory Accreditation Cooperation (Международная организация по аккредитации лабораторий), <https://ilac.org/>
10. Данные КДЛ «ОЛИМП».
11. ПРОБЛЕМЫ ГЧП В ЗДРАВООХРАНЕНИИ, Н Бектембаев, «Улагатты медицина», №6 (22) ноябрь-декабрь 2018 г.
12. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3>The Future of Laboratory Medicine, L.J. Kricka, T.G. Polsky, J.U. Park, P. Fortina, healthmanagement.org, 2.01.2017 г., <https://www.medlabme.com/en/media/Industry-Updates/The-Future-of-Laboratory-Medicine.html>
13. «ПЕНТОГРАММА» ДЛЯ ОТРАСЛИ ОТ ЕЛЖАНА БИРТАНОВА, М Каирленов, к.э.н., Улагатты медицина, №1 (29) январь-февраль 2020 г.
14. <https://www.kdlolymp.kz/franchise> САЙТ КОМПАНИИ СЕТИ ТОО «КДЛ ОЛИМП»

ЗАРУБЕЖНЫЙ И МЕСТНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Ключевые слова: здравоохранение, государственное управление, зарубежный опыт, медицинская помощь, медицинское страхование, модели здравоохранения.

В зарубежной научной литературе накоплен большой опыт исследования истории, предпосылок, причин и следствий формирования и развития различных моделей, и систем здравоохранения и государственного управления ими. В то время как в мире данный процесс был последовательным и планомерным, то для стран с переходной экономикой - СНГ и некоторых стран Центральной Восточной Европы (ЦВЕ) - данный процесс стартовал ровно на сто лет позже и происходил наряду с политическими и экономическими реформами в них. При этом процесс государственного регулирования системой

здравоохранения до сих пор совершенствуется и развивается под влиянием тенденций и инструментов нового управленческого подхода в государственном секторе, а также влияния внешних глобальных угроз и геополитических факторов, необязательно имеющих прямое отношение к здравоохранению, но к развитию общества, несомненно, как например пандемия COVID - 19.

В самом общем виде система здравоохранения образуется как совокупность деятельности основных ее элементов – отраслей (рисунок 1).

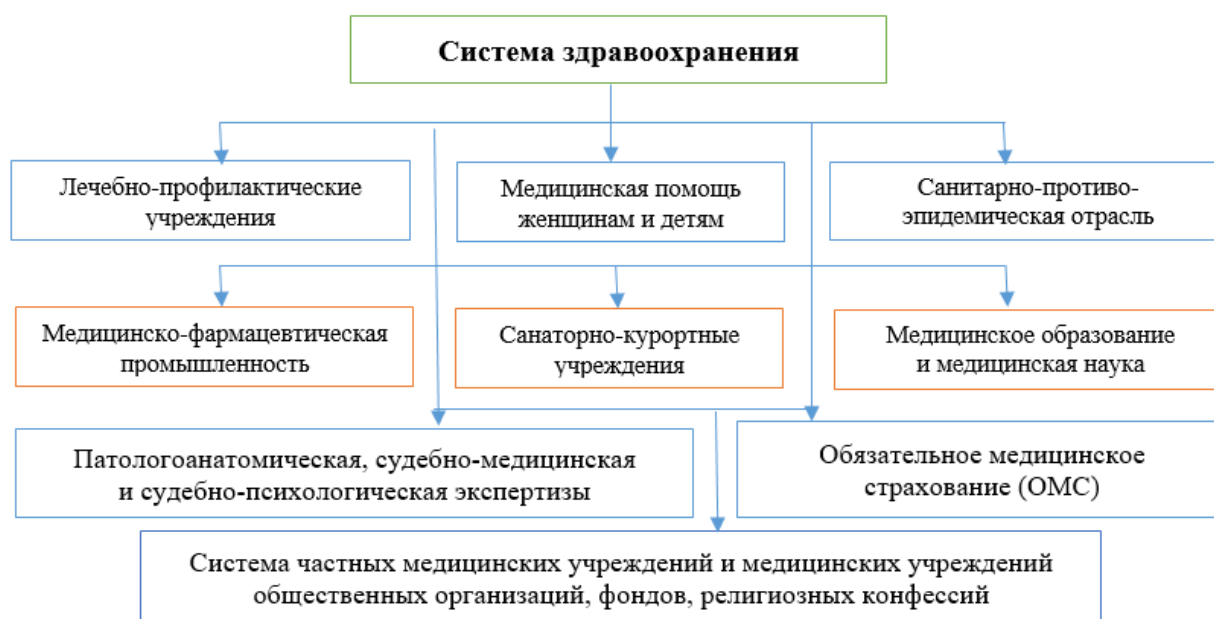


Рисунок 1 - Структурные элементы системы здравоохранения
Примечание: составлено автором на основе мировой литературы

Как видно на рисунке 1, на сегодняшний день система здравоохранения представлена девятью подсистемами (отраслями), которые состоят из организаций (виды учреждений), составляющих основу системы медицинской помощи и услуг, финансируемую за счет средств государственного бюджета (на уровне страны) и бюджетов региональных или местных (муниципальных/ провинции/ штата) органов, а также учреждений и организаций системы медицинского страхования. В нижней части схемы располагается все более расширяющаяся и укрепляющаяся в последние годы подсистема, такая как частный сектор здравоохранения в виде учреждений и организаций частного медицинского страхования.

Для сравнительного анализа зарубежного опыта государственного управления здравоохранением нами будут исследованы сформировавшиеся в мире

модели системы здравоохранения определены достоинства и недостатки каждой модели здравоохранения. Логично предположить, что исторически в каждой стране формировался и развивался собственный процесс эволюции системы здравоохранения на основе решения вопроса привлечения в него финансовых ресурсов, при этом немаловажно было определить объемы и качество ресурсов, эффективность использования для развития и совершенствования системы для общества. На данный процесс оказывал влияние комплекс факторов, имеющих различную природу – от политических и экономических до нравственно-этических, культурно-религиозных и других факторов.

На сегодняшний день экспертами ВОЗ определены основные три модели здравоохранения, в рамках которых исследуются всевозможные аспекты развития системы здравоохранения в мире (рисунок 2).

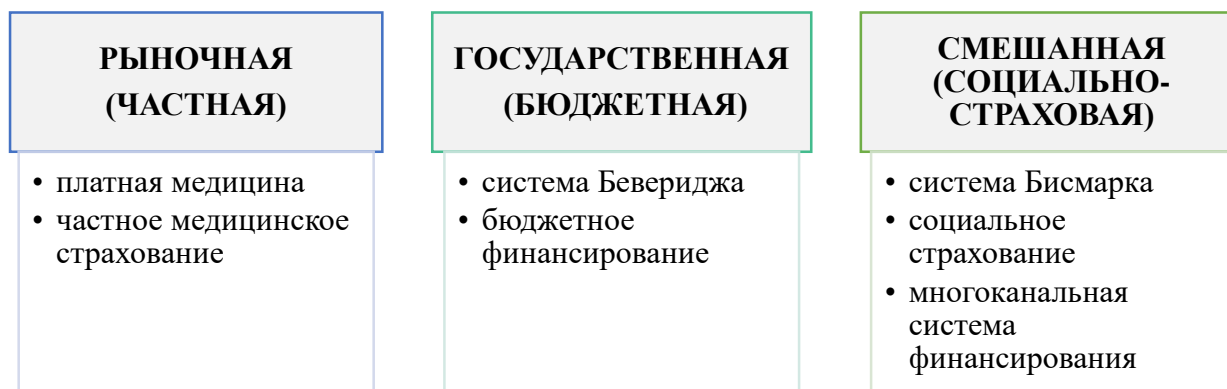


Рисунок 2 - Модели здравоохранения в мире
Примечание: составлено автором на основе мировой литературы

Для классификации моделей здравоохранения существенно то, какова роль и основные функции государственного управления в каждой модели. Хотя однозначных названий у этих моделей нет, тем не менее разные исследователи одинаково выделяют их общие характеристики и описания. Рыночная модель здравоохранения характеризуется платной медициной за счет средств получателей медицинских услуг при полном отсутствии единой

государственной системы медицинского страхования. Государственное управление ограничено разработкой и финансированием общественных программ медицинской помощи для малообеспеченных и социально-уязвимых слоев населения (люди с низким уровнем дохода, пенсионеры, безработные, бомжи и др.), не способных оплачивать медицинские услуги – речь идет о системе общественного здравоохранения. Яркий пример – система здравоохранения в

США, которая основана на частном рынке медицинских услуг и дополняемая государственными программами общественного здравоохранения для малоимущих и бедных (MEDICARE и MEDICAIDE).

Рассмотренные нами три модели здравоохранения в мире имеют свои преимущества и недостатки, которые сгруппированы в таблице 1.

Таблица 1 - Плюсы и минусы моделей здравоохранения

Модель	Плюсы	Минусы	Страна
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Высокое качество медицинских услуг ▪ Новые продукты и технологии ▪ Эффективные рыночные стратегии ▪ Высокие требования к участникам рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Высокие затраты на медицину ▪ Кризисы перепроизводства ▪ Недобросовестная конкуренция ▪ Неравенство в доступе к медицинской помощи ▪ Не обеспечиваются социальные гарантии 	США
Государственная	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Равнодоступность медицинских услуг ▪ Приоритет национального здоровья ▪ Ориентация на профилактику заболеваний ▪ Личная заинтересованность медперсонала в снижении заболеваемости ▪ Широкий набор бесплатных медицинских услуг 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отсутствие естественных стимулирующих развитие факторов ▪ Негибкость организационных структур ▪ Неэффективные стратегии ▪ Ограничение получателей медицинской помощи в свободе выбора ЛПУ или врача (в некоторых странах) ▪ Отсутствие конкуренции приводит к снижению качества медицинских услуг ▪ Развитие теневой экономики медицинских услуг 	Англия, Дания, Ирландия, Португалия, Греция, Испания, Финляндия и др. страны
Социально-страховая	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Здоровье рассматривается как главный фактор роста производительности труда ▪ Страхование риска потери здоровья ▪ Государственное медицинское страхование обеспечивает перераспределение доходов ▪ Снижение остроты социальных проблем, связанных с риском потери трудоспособности малоимущих слоев населения ▪ Увеличение спектра медицинских услуг в дополнение к ОМС 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие частных поставщиков медицинских услуг приводит к дороговизне отдельных их видов ▪ Низкая мотивация врачей общественного здравоохранения ▪ Текучесть медицинских кадров в сфере общественного здравоохранения ▪ Недоступность отдельных видов медицинских услуг для всех членов общества ▪ Дороговизна частных медицинских услуг ▪ Снижение качества услуг общественного здравоохранения ▪ Ограничения в развитии новейших методов и технологий медицины 	Германия, Франция, Нидерланды, Австрия, Бельгии, Голландия, Швейцария, Канада, Япония, Казахстан, и др. страны
Примечание – составлено автором			

Сравнение плюсов и минусов каждой из моделей здравоохранения в разных странах, а также их сравнение между собой, дает возможность определить слабые звенья в системе здравоохранения и усилия по его развитию, модернизации и улучшению, и, в первую очередь, системы общественного здравоохранения во всех странах в соответствии с Целью Устойчивого Развития -3. Положительный опыт ведущих

стран мира, которые достигли огромных успехов в эффективном государственном управлении национальной системой здравоохранения, в том числе общественным здравоохранением, перейдя на модель социально-страхового регулирования, и смогли значительно снизить расходы на медицину в масштабе страны наравне с обеспечением полного охвата медицинскими услугами всех членов

общества, позволит исследовать сущность реформирования системы здравоохранения в Казахстане. Для этого мы выделили канадскую модель национального здравоохранения, которая, по нашему мнению, была взята за основу при формировании действующей системы здравоохранения в Казахстане.

Организация системы здравоохранения Канады больше напоминает государственную модель, в силу того, что национальное здоровье является главным социальным приоритетом. История развития канадской системы здравоохранения показала, что страна добилась значительного снижения в медицинских расходах по отношению к валовому внутреннему продукту (ВВП) страны: на начальном этапе реформирования здравоохранения сумма расходов на него в ВВП Канады оценивалось в 6,5%, затем эта величина увеличилась в 90-е годы до 8,7% к ВВП (для сравнения, в тот же период в США эта цифра составляла примерно 12%). Однако в настоящее время сумма расходов на

национальное здравоохранение составляют 1-2% от общей величины расходов на здравоохранение, это стало возможным за счет четкой координации программ здравоохранения и сокращения административных расходов. Канадские производители медицинских услуг финансируются из системы национального здравоохранения, аккумулирующая средства из трех источников: федеральный и местный бюджет (бюджет провинции), частные страховых компании, добровольные пожертвования. Что касается Казахстана, то Единая национальная модель здравоохранения (ЕНЗ) имеет свои особенности и является, по нашему мнению, развивающейся формой канадской социально-страховой модели на основе трехуровневой системы предоставления медицинской помощи населению (рисунок 3). Данная модель впервые была представлена в Государственной программе «Денсаулык», определившей основные направления развития системы здравоохранения в Казахстане на 2016-2019 годы.

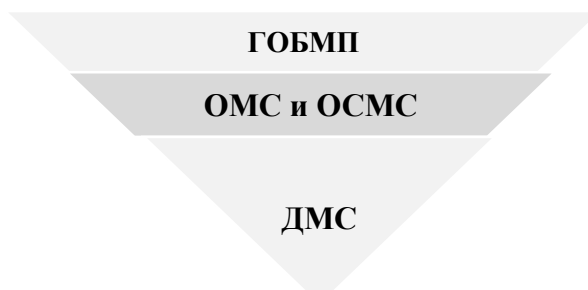


Рисунок 3 - Трехуровневая система медицинской помощи в Казахстане
Примечание: составлено автором на основе [1]

На первом уровне (на рисунке самая объемная часть пирамиды) представлен ГОБМП или гарантированный объем бесплатной медицинской помощи, предназначенный для всего населения страны и финансируется из республиканского и местных бюджетов РК. ГОБМП включает в себя услуги скорой помощи и санитарной авиации, вакцинации, а также медицинскую помощь при некоторых социально значимых заболеваниях (туберкулез, ВИЧ, наркология и психиатрия), стационарное лечение по экстренным показаниям и амбулаторно-поликлиническая помощь

для лиц, не имеющих права на медицинскую помощь в системе обязательного социального медицинского страхования (ОСМС) [1].

На втором уровне (середина пирамиды на рисунке 3) дополнительно к бесплатной медицине населению предоставляются основные «стабильно потребляемые» им медицинские услуги в рамках пакетов ОМС и ОСМС, которые имеют многоканальное финансирование за счет следующих источников: взносы государства; отчисления работодателей; отчисления работников (наемных); отчисления самозанятого населения; иные

поступления в рамках действующего законодательства.

Пандемия «обнажила» и усугубила все существующие проблемы в сфере охраны общественного здоровья, которая вынуждает страны пересмотреть свое поведение и отношение к нему, особенно в пост-пандемический период, потому что система охраны общественного здоровья оказалась наиболее уязвимой в общей системе здравоохранения. ВОЗ призывает все страны к «безотлагательному увеличению объемов своих инвестиций, направляемые на осуществление основных функций общественного здравоохранения» [ВОЗ]. В этой связи, многие из стран начали уже в 2020 году вводить изменения в экономическую политику, в вопросы повышения эффективности социальной политики, в том числе и здравоохранения. Даже инвестиционная привлекательность стран теперь определяется тем, какие усилия страны прилагают к улучшению инфраструктуры здравоохранения. По мнению экспертов Конференции ООН по торговле и развитию ЮНКТАД (UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development), «создание и расширение местного производственного потенциала в секторе здравоохранения затрагивает множество областей политики и требует согласованных действий всех заинтересованных сторон. Ответные меры политики являются важными факторами, формирующими посткризисный инвестиционный ландшафт». [2] Как отмечается в Мировом инвестиционном отчете ЮНКТАД (2021), отдельные страны продемонстрировали примеры усиленных мер содействия инвестициям в сектор здравоохранения. В их числе и Казахстан, Правительство которого может заключить инвестиционный приоритетный контракт с теми компаниями, кто инвестирует в инфраструктуру здравоохранения страны. Это может быть строительство, управление и/или инвестирование в санаторий или больницу; в таком случае компаниям предлагаются налоговые преференции, освобождение от таможенных пошлин, государственные

субсидии (до 30% всех затрат) и инвестиционные субсидии. [3]

Научная мировая база содержит огромное количество публикаций и дискуссий, раскрывающие теоретические, методологические и эмпирические аспекты функционирования системы здравоохранения, тем не менее главным направлением в них является акцент на эффективность общественного здравоохранения как системы, ориентированной на все население страны, направленное на достижение устойчивых результатов в отношении охраны и укрепления здоровья нации. Пандемия показала, что практически во всех странах, независимо от уровня экономического развития, система общественного здравоохранения нуждается в глубоких преобразованиях, которые должны способствовать ее укреплению и повысить готовность к эффективному и бесперебойному реагированию на различные чрезвычайные обстоятельства. Как утверждают Jarvis et al (2020), «системы общественного здравоохранения являются уникальными и жизненно важными элементами систем здравоохранения и их формирование имеет решающее значение для понимания роли общественного здоровья в более широкой системе здравоохранения». Ученые также указывают на понимание важности взаимосвязи общественного здравоохранения, здравоохранения и здоровья населения при достижении ЦУР. [4]

В 21 веке появились методы управленческого контроля, которые предоставляют более широкий тип информации для оценки эффективности политики здравоохранения и соотносят действия и процессы с множеством стратегических результатов. В исследовании Naranjo-Gil et al (2016) сравнивается влияние традиционных и современных методов управленческого контроля на реализацию политики общественного здравоохранения. Авторы опирались на данные, полученные от руководителей агентств общественного здравоохранения и государственных

больниц в Испании. Результаты исследования показали, что современные методы управленческого контроля более подходят для реализации политики общественного здравоохранения, чем традиционные методы. Более того, результаты показывают, что политика в области общественного здравоохранения достигается лучше, когда менеджеры используют методы управленческого контроля благоприятным образом, а не принудительным образом. [5] Важно заметить, что укрепление общественного здоровья и развитие общественного здравоохранения на основе обеспечения равного доступа к медицинской помощи для всех членов казахстанского общества – главная цель и системы здравоохранения в Казахстане. Обобщение результатов зарубежных научных исследований позволило упорядочить мировой опыт в управлении общественным здравоохранением на основе следующих критериев (составлено авторами на основе анализа научной литературы):

1) *Функции управления*: интеграция систем и организация управления.

2) *Эффективность управления*: потенциал управления, институты и внешняя среда.

Говоря о механизмах управления, важно заметить, что практически во всех странах термин «управление» в общественном здравоохранении использовался для обозначения различных аспектов власти, при этом определены четыре уровня политической власти в системах общественного здравоохранения: международный, национальный, региональный и местный. Как отмечается в исследованиях Mays (2009), степень децентрализации внутри страны или штата/провинции определяет обязанности и структурную организацию местных организаций общественного здравоохранения». [6]

В основные функции государственного управления организациями общественного здравоохранения, особенно на федеральном уровне (на республиканском в Казахстане – прим. авт.), входят

поддержка и содействие пропаганде, координации, мониторингу и надзору за системой общественного здравоохранения в рамках национального законодательства – об этом свидетельствуют такие исследования, как [7-9].

Также отмечается тенденция к интеграции общественного здравоохранения и медико-санитарной помощи, по мнению Fielding et al (2003), когда общественное здравоохранение ввиду отсутствия доступа к системе здравоохранения все чаще предоставляет индивидуальные медицинские услуги. [10] Задача интеграции для создания более широкой системы здравоохранения состоит в том, чтобы определить, как наилучшим образом согласовать и организовать финансовые, управленческие и организационные механизмы в рамках систем, чтобы они дополняли друг друга и улучшали результаты в отношении здоровья, а также определять, какие функции и услуги наиболее целесообразны для предоставления каждой системой. По мнению Williams (2008) и White (2015), интеграция сблизит две системы, чтобы обеспечить бесперебойное предоставление услуг в рамках более крупной системы здравоохранения и лучше реагировать на потребности как отдельных лиц, так и сообществ. [11, 12] Как показывает опыт Канады, в ней была реализована вертикальная интеграция общественного здравоохранения в системы здравоохранения провинций. [13] Данный опыт был изучен Казахстаном, на основе которого идет процесс формирования модели социального здравоохранения на основе интеграции систем СОЗ, ПСМП и социальной защиты населения. По мнению Lozon и Alikhan (2007) потенциальные выгоды от интеграции включают привнесение в систему здравоохранения перспективы развития здоровья населения, расширение доступа к медицинской помощи и сокращение прямых и косвенных затрат на здравоохранение. [14]

Что касается организации управлением здравоохранения и полномочий, получаемых органом управления, то исследования

Salinsky&Gursky (2006), Padgett et al (2004) показали, что за рубежом широко распространена практика создания Совета по здравоохранению (СЗ), который руководит всей системой общественного здравоохранения, а региональные подразделения участвуют в планировании и реализации большинства медицинских услуг. СЗ разрабатывают политику, выступают в качестве консультантов для должностных лиц и распространяют информацию о медицинском законодательстве, обеспечивают поддержку со стороны политиков, основных стейкхолдеров и министерств-партнеров в различных секторах для решения системных проблем здравоохранения и улучшения результатов политики в отношении здоровья. [15,16] Содержательный анализ функций СЗ показал, что они являются аналогами Наблюдательных советов в системе здравоохранения Казахстана.

Отдельные исследования указывают на то, что источником поддержки в укреплении здоровья населения является «потенциал» системы здравоохранения, включающий в себя человеческие ресурсы, применяемые меры в системе здравоохранения и ИКТ, без которых невозможна реализация программ здравоохранения. К технологиям относятся такие услуги, как электронное здравоохранение (информация и мероприятия, предоставляемые через Интернет и другие технологии), вебсайты, веб-порталы, приложения для мобильных телефонов. Сообщения общественного здравоохранения распространяются с помощью ИКТ (например, такие программы, как реклама в средствах массовой информации, Интернет и социальные сети). [17] В нашей республике также активно внедряются инновационные формы ИКТ для повышения эффективности системы общественного здравоохранения, к примеру разработана разные информационные базы, которые дают информацию по основным ЛПУ, предоставляют онлайн-услуги для населения в виде доступа к графику врачей

и бронирования записи к ним, вызова врача на дом, доступ к медицинским анализам и др.

Показатели эффективности общественного здравоохранения обычно отслеживались через деятельность соответствующих агентств/учреждений на основе данных, аккумулируемые в результате мониторинга и наблюдения, через эпидемиологические лаборатории и лаборатории общественного здравоохранения, которые предоставляют услуги клинического тестирования и тестирования окружающей среды, как говорится в исследовании Potter и Fitzpatrick (2007) [18]. Например, технология наблюдения за общественным здоровьем используется для отслеживания иммунизации, инвентаризации вакцин и мониторинга вспышек инфекционных заболеваний. Использование инструментов оценки качества как инструмента для измерения производительности здравоохранения популярно в системах здравоохранения, как отмечается в [9]. Разработка этих инструментов и их результаты представляют большой интерес для правительства и политики, как предполагают Griffiths et al (2005). [19] Это означает, что эффективность и рентабельность программ и функций систем общественного здравоохранения получают сильную поддержку правительства, и политики с большей вероятностью будут вкладывать средства в системы и программы общественного здравоохранения.

В разгар коронавируса в 2019 году, как отмечают Nembhard et al (2020), мир и, в частности сектор здравоохранения, столкнулись с экстремальным состоянием VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), то есть с ситуацией нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности, когда медицинское сообщество столкнулось с беспрецедентными практическими проблемами в условиях ограниченности всех видов ресурсов. [20] «Обнажившийся» кризис общественного здравоохранения требует, чтобы организации здравоохранения на всех

уровнях и их работники организовывались и работали по-новому каждый день, чтобы реагировать на растущий спрос медицинской помощи в условиях пандемии. Byskov et al (2019) обращают внимание на то, что для достижения ЦУР системы здравоохранения должны выходить за рамки своего сектора. Новые подходы к принципам «Здоровье во всех стратегиях» и «Единое здоровье» могут способствовать расширению более демократичных и инклюзивных процессов установления приоритетов на основе надлежащих руководящих принципов, разработанных в ходе успешных пилотных проектов. Устойчивое развитие зависит от предпочтений населения, поддерживаемых техническими и управленческими знаниями. [21] Как было сказано в Отчете ВОЗ, ОЭСР, МБРР (2019), «механизм комплексного, ориентированного на людей медицинского обслуживания, предлагает убедительное видение, в котором все люди имеют равный доступ к качественным услугам здравоохранения, которые производятся совместно таким образом, который обеспечивает удовлетворение их потребностей на протяжении всей жизни. Данный механизм призывает к координации услуг на протяжении всего цикла оказания помощи и к созданию поддерживающей среды, которая будет помогать сторонам, оказывающим помощь, практиковать навыки и использовать ресурсы, в которых они нуждаются. [22].

Таким образом, во-первых, нами рассмотрена система здравоохранения как сложная система, которая охватывает девять подсистем, в числе которых система общественного здравоохранения активно поддерживает подход к охране здоровья населения, ориентированный на более широкие детерминанты здоровья. Во-вторых, проведен сравнительный анализ существующих в мире моделей здравоохранения, с выявлением недостатков и преимуществ каждой из них, что позволило определить причины и сущность перехода Казахстана на третью модель здравоохранения. В-третьих, на основе анализа мировой научной базы авторы выделили основные критерии, по которым определяется сущность и реформирование здравоохранения, в т.ч. общественного здравоохранения в зарубежной практике – это функции управления (интеграция систем, организация управления) и эффективность управления (потенциал управления, институты и внешняя среда). Это позволило упорядочить мировой опыт по управлению системой здравоохранения и сравнить его с казахстанским. В-четвертых, проведен большой анализ отчетов ВОЗ, кратким выводом которого является то, что данная организация постоянно совершенствует стратегии по повышению эффективности систем здравоохранения во всем мире и разрабатывает различные рекомендации по повышению качества здравоохранения.

Источники:

1. Государственная программа «Денсаулық» на 2016-2019 годы
2. World Investment Report 2021. Investing in Sustainable Recovery. - Женева, 2021 // Электронный ресурс. Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
3. www.tengrinews.kz
4. Jarvis T, Scott F, El-Jardali F, Alvarez E. Defining and classifying public health systems: a critical interpretive synthesis. *Health Res Policy Syst.* 2020 Jun 16;18 (1):68. doi: 10.1186/s12961-020-00583-z. PMID: 32546163; PMCID: PMC7296190.
5. Naranjo-Gil D, Sánchez-Expósito MJ, Gómez-Ruiz L. Traditional vs. Contemporary Management Control Practices for Developing Public Health Policies. *Int J Environ Res Public Health.* 2016 Jul 14;13(7):713. doi: 10.3390/ijerph13070713. PMID: 27428985; PMCID: PMC4962254. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27428985/>

6. Mays GP, Smith SA, Ingram RC, Racster LJ, Lamberth CD, Lovely ES. Public Health Delivery Systems Evidence, Uncertainty, and Emerging Research Needs. *Am J Prev Med.* 2009;36(3): 256–65
7. Government of Canada PHA of C. Learning from SARS: Renewal of Public Health in Canada - Chapter 3 - The Role and Organization of Public Health [Internet]. Health Canada; 2004
8. Lozon JC, Alikhan LM. Canada's public health system: is the pace of progress sufficient?. *Healthc Pap.* 2007;7(3):52–9.
9. Scutchfield DF, Miron E, Ingram RC. From service provision to function based performance - perspectives on public health systems from the USA and Israel. *Isr J Health Policy Res.* 2012; 1:46–46
10. Fielding JE, Luck J, Tye G. Reinvigorating public health core functions: restructuring Los Angeles county's public health system. *J Public Health Manag Pract.* 2003;9(1):7–15.
11. Williams D. Infectious Diseases Prevention and Control in Ontario: Continuing the Investment in Public Health in 2008 [Internet]. Ministry of Health and Long-Term Care; 2008
12. White F. Primary Health Care and Public Health: Foundations of Universal Health Systems. *Med Princ Pract.* 2015 Oct;24(2):103–16
13. Chambers LW, Sullivan SM. Reflections on Canada's public health enterprise in the 21st century. *Healthc Pap.* 2007;7(3):22–30
14. Lozon JC, Alikhan LM. Canada's public health system: is the pace of progress sufficient?. *Healthc Pap.* 2007;7(3):52–9.
15. Salinsky E, Gursky EA. The case for transforming governmental public health. *Health Aff (Millwood).* 2006;25(4):1017–28.
16. Padgett S, Bekemeier B, Berkowitz B. Collaborative partnerships at the state level: promoting systems changes in public health in infrastructure. *J Public Health Manag Pract.* 2004;10(3):251–7
17. Taylor G. The Chief Public Health Officer's Report on the State of Public Health in Canada, 2014: Public Health in the Future. [Internet]. Public Health Agency of Canada; 2014
18. Potter M, Fitzpatrick T. State funding for local public health: observations from six case studies. *J Public Health Manag Pract.* 2007;13(2):163–8
19. Griffiths S, Jewell T, Donnelly P. Public health in practice: the three domains of public health. *Public Health.* 2005;119(10):907–13.
20. Ingrid M. Nembhard, Lawton R. Burns, Stephen M. Shortell, Responding to Covid-19: Lessons from Management Research (2020). Комментарий в журнале *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery* Vol.
21. Byskov J, Maluka S, Marchal B, Shayo EH, Blystad A, Bukachi S, Zulu JM, Michelo C, Hurtig AK, Bloch P. A systems perspective on the importance of global health strategy developments for accomplishing today's Sustainable Development Goals. *Health Policy Plan.* 2019 Nov 1;34(9):635-645. doi: 10.1093/heapol/czz042. Erratum in: *Health Policy Plan.* 2019 Dec 1;34(10):800. PMID: 31363736; PMCID: PMC6880334.
22. Предоставление качественных услуг здравоохранения: обязательное условие всеобщего охвата услугами здравоохранения на мировом уровне // ВОЗ, ОЭСР, МБПР, 2019. ISBN 978-92-4-451390-3

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС КАК ОСНОВА СИСТЕМЫ УСТОЙЧИВОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управление медицинской организацией, человеческий капитал, человеческий потенциал

В последние десятилетия управление организациями здравоохранения характеризовалось прогрессивным установлением редуционистских парадигм, в которых внимание к рационализации ресурсов и максимизации эффективности сместилось посредством формализации процедур, кодексов и протоколов в сторону все большего внимания к технико-экономическим показателям. Этот путь имел значительные последствия, влияющие, с одной стороны, на этико-ценностное измерение отношений с пользователем медицинских услуг, а с другой стороны, на общий подход к управлению здравоохранением, все более сосредоточенный на поиске условий экономического равновесия при местном уровне. Фактически, текущее состояние отношений организация-пользователь в здравоохранении показывает, как процесс акционирования может быть связан с меньшим вниманием к «гуманизации» услуги, плюс увеличение затрат на льготы для граждан. Одной из основных причин появления более формального экономически-технического подхода является отсутствие научного подхода к системе менеджмента управления персоналом в медицинской организации, что может негативно сказаться на устойчивости. В данной статье мы рассмотрим человеческий ресурс, как инструмент, позволяющий сохранить устойчивость в медицинской организации.

Человеческие ресурсы, относящиеся к здравоохранению, могут быть определены как различные виды клинического и немедицинского персонала, ответственного за общественное

и индивидуальное вмешательство в здравоохранение. Эффективность и польза, которые система может обеспечить, возможно, являются наиболее важными вкладками системы здравоохранения. Они во многом зависят от знаний, навыков и мотивации лиц, ответственных за оказание медицинских услуг [1]. Помимо баланса между человеческими и физическими ресурсами, также важно поддерживать надлежащее сочетание различных типов пропагандистов здоровья и лиц, обеспечивающих уход, для обеспечения успеха системы. Из-за их очевидных и важных различий крайне важно, чтобы человеческий капитал обрабатывался и управлялся иначе, чем физический капитал.

При изучении систем здравоохранения в глобальном контексте возникает множество общих проблем и вопросов, связанных с кадровыми ресурсами. Некоторые из наиболее актуальных вопросов, которые будут обсуждаться более подробно, включают размер, состав и распределение кадров здравоохранения, вопросы подготовки кадров, миграцию работников здравоохранения, уровень экономического развития в конкретной стране и социально-демографические, географические и культурные факторы.

Различия в размерах, распределении и составе кадров здравоохранения округа вызывают серьезную озабоченность. Например, количество медицинских работников, имеющих в стране, является ключевым показателем способности этой страны обеспечить оказание помощи и проведение вмешательств. Факторы, которые следует учитывать при определении спроса на услуги

здравоохранения в конкретной стране, включают культурные особенности, социально-демографические характеристики и экономические факторы [2].

Подготовка кадров – еще один важный вопрос. Крайне важно, чтобы кадровый персонал учитывал состав кадров здравоохранения с точки зрения, как категорий навыков, так и уровней подготовки. Требуются новые возможности для обучения и повышения квалификации медицинских работников, чтобы гарантировать, что рабочая сила осведомлена и готова удовлетворять настоящие и будущие потребности конкретной страны [3]. Для любой успешной системы здравоохранения необходима должным образом подготовленная и компетентная рабочая сила.

При изучении глобальных систем здравоохранения полезно и важно изучить влияние человеческих ресурсов на устойчивость сектора здравоохранения. Хотя конкретный процесс построения устойчивости системы здравоохранения различается в зависимости от страны, можно выделить некоторые тенденции. Три основные тенденции включают эффективность, справедливость и цели в области качества.

В попытке повысить эффективность использовались различные инициативы в области людских ресурсов. Аутсорсинг услуг использовался для преобразования фиксированных трудовых затрат в переменные затраты как средство повышения эффективности. Многие кадровые инициативы по реформированию сектора здравоохранения также включают попытки повысить справедливость или справедливость. Стратегии, направленные на обеспечение справедливости в отношении потребностей, требуют более систематического планирования услуг здравоохранения. Некоторые из этих стратегий включают внедрение механизмов финансовой защиты, ориентацию на конкретные потребности и группы и услуги по перераспределению [4]. Одной из целей специалистов по кадрам должно быть

использование этих и других мер для повышения справедливости в своих странах.

Человеческие ресурсы в системе устойчивости сектора здравоохранения также направлены на повышение качества услуг и удовлетворенности пациентов. Качество медицинской помощи обычно определяется двумя способами: техническое качество и социокультурное качество. Техническое качество относится к воздействию, которое имеющиеся медицинские услуги могут оказать на состояние здоровья населения. Социокультурное качество измеряет степень приемлемости услуг и способность удовлетворить ожидания пациентов.

Специалисты по кадрам сталкиваются со многими препятствиями в своих попытках предоставить гражданам высококачественную медицинскую помощь. Некоторые из этих ограничений включают бюджеты, отсутствие соответствия между ценностями различных заинтересованных сторон, уровень невыходов на работу, высокую текучесть кадров и низкий моральный дух медицинского персонала.

В рамках построения системы устойчивости сектора здравоохранения рекомендуется более эффективное использование спектра поставщиков медицинских услуг и лучшая координация услуг для пациентов посредством междисциплинарной командной работы. Поскольку вся медицинская помощь в конечном итоге оказывается людьми, эффективное управление людскими ресурсами будет играть жизненно важную роль в успехе устойчивости сектора здравоохранения [5].

В представленных ранее научных исследованиях утверждается, что инициативы по управлению персоналом, направленные на улучшение организационной культуры, оказали значительное и положительное влияние на эффективность и результативность изучаемых больниц. В конечном счете вся медицинская помощь предоставляется людьми, поэтому управление здравоохранением действительно можно

считать управлением людьми; именно здесь специалисты по кадрам должны внести положительный вклад.

Специалисты по персоналу понимают важность развития культуры, которая может позволить организации решать свои задачи. Они понимают, как сообщества практиков могут формироваться вокруг общих целей и интересов, а также важность согласования их с целями и интересами организации.

Учитывая значительные изменения, которые может внести глобализация здравоохранения, важно, чтобы специалисты по кадрам привлекались к стратегическому планированию на самом высоком уровне, а не просто занимали более функциональные, управленческие уровни. Активно участвуя на стратегических уровнях, они могут обеспечить поднятие, рассмотрение и надлежащее решение кадровых вопросов [6].

Следовательно, специалистам по кадрам также необходимо иметь представление не только о сфере управления персоналом, но и обо всех областях деятельности организации, включая стратегию, финансы, операции и т. д. Эта потребность повлияет на подготовку к обучению, а также на возможна необходимость иметь опыт работы в этих других функциональных областях.

Было обнаружено, что отношения между управлением человеческими ресурсами и здравоохранением чрезвычайно сложны, особенно если рассматривать их с глобальной точки зрения. Исследования зарубежных ученых и анализ показали, что необходимо решить несколько ключевых вопросов и что управление человеческими ресурсами может и должно играть существенную роль в реформировании сектора здравоохранения.

Ряд авторов ранее разработали подходы к измерению систем УЧР с «высокой приверженностью» или «высокой вовлеченностью», которые в этой статье мы называем «высокоэффективными» системами УЧР. Они предполагают, что практики УЧР,

образующие перекрывающуюся синергетическую систему практик, скорее всего, приведут к появлению сотрудников, способных положительно влиять на эффективность организации. Эти практики УЧР влияют на производительность, улучшая знания/навыки и приверженность сотрудников и предоставляя им свободу действий, необходимую для извлечения выгоды из этих навыков и приверженности. Несмотря на то, что существуют различия в конкретных пунктах, включенных в практику управления персоналом как «высокая приверженность» или «высокая эффективность», обе концептуальные, а эмпирическая работа, как правило, фокусируется на практиках УЧР, связанных с:

- Оценка эффективности/управление
- Подготовка
- децентрализация
- Механизмы участия
- Командные структуры
- гарантии занятости
- Кадровое обеспечение (набор/отбор)
- Компенсация
- Оценка/управление

эффективностью предназначена для уточнения ролей и целей отдельных лиц в работе медицинской организации, предоставления им обратной связи по результатам работы, определения их потребностей в развитии и информирования их об их ценности и важности для организации. В больнице персонал, который четко понимает свои роли и цели и удовлетворяет свои потребности в развитии, скорее всего, будет выполнять свои функции более эффективно и, таким образом, обеспечивать лучший уход за пациентами, что влияет на смертность пациентов [5, С. 36]. Это относится к регистраторам, которые собирают истории болезни пациентов (с большей или меньшей степенью точности и полноты), или к медсестрам, наблюдающим за пациентами в отделениях интенсивной терапии, реагирующим в соответствии с согласованными протоколами в критической ситуации и эффективно общающемся при смене смены, чтобы

прибывающий персонал четко понимает ситуацию каждого пациента (плохие процессы, несоблюдение согласованных процедур и плохая связь между специалистами могут напрямую привести к смерти пациентов).

Аналогичные аргументы применимы к рассмотрению того, как обучение персонала может быть связано со смертностью пациентов. Целью обучения является предоставление сотрудникам навыков, необходимых им для выполнения своей работы, и с течением времени для повышения их производительности. В той мере, в какой больницы обеспечивают потребности в обучении всех групп персонала и обеспечивают относительно более высокий уровень знаний и навыков, необходимых для ухода за пациентами (будь то те, кто убирает в палатах и, таким образом, влияет на уровень инфицирования, или те, кто проводит неотложную хирургию у пациентов с острыми инфаркт миокарда), эффективная подготовка даст им навыки для обеспечения более высокого качества ухода за пациентами и потенциального снижения уровня смертности пациентов.

Важность командной работы специалистов в области здравоохранения неоднократно рекомендуется из-за доказательств того, что она обеспечивает обмен знаниями и пониманием потребностей пациентов, принятие правильных решений, снижение частоты ошибок и более эффективное выздоровление пациентов. В последние годы обучение было сосредоточено в основном на общении и координации и должно проводиться для бригад скорой помощи, состоящих из врачей, медсестер и техников [3, С. 151]. Таким образом, когда персонал больницы работает в команде, он с большей вероятностью сможет и захочет поделиться и использовать свои неявные знания. Они лучше способны реагировать на неоднозначную информацию, часто встречающуюся в медицинских учреждениях, благодаря их обучению, участию в принятии решений и совместному обучению, связанному с работой в команде.

Другим ключевым элементом высокоэффективной системы УЧР является вовлечение персонала, которое относится к попыткам работодателей найти более активные способы управления персоналом. Это «процесс участия, направленный на использование всего потенциала работников, направленный на поощрение приверженности сотрудников организационному успеху».

Децентрализация принятия решений и предоставление сотрудникам возможности влиять на свою работу — это две стратегии поощрения участия персонала. Ученые из-за рубежа утверждают, что отсутствие инструментов привлечения персонала имеет последствия для отдельных лиц и организаций; сотрудники имеют значительный запас неиспользованных ресурсов (с точки зрения опыта и навыков), которые они могут сделать доступными для организации. Например, они могут лучше реагировать на неоднозначную информацию, часто встречающуюся в медицинских учреждениях, благодаря их обучению, участию в принятии решений и совместному обучению, связанному с работой в команде [5, 37].

Недавние исследования показывают, что медицинские работники, сообщающие о более высоком уровне непосредственного участия, сообщают о высоком уровне четкости своих ролей, лояльности, новаторстве и сотрудничестве с коллегами, что, в свою очередь, связано с качеством ухода за пациентами. Исследования, проведенные в больницах в данной области, подтверждают подобные аспекты. Также было обнаружено, что повышенная автономия и свобода принятия решений, расширение прав и возможностей и сотрудничество между медсестрой и врачом вместе связаны с более низкими показателями смертности пациентов [7].

Наконец, гарантия занятости является элементом высокоэффективной системы управления человеческими ресурсами, способной усилить приверженность и обеспечить сохранение навыков, полученных в результате обучения и аттестации, а также

поддерживать эффективную командную работу, не нарушая установившихся отношений. В работах многих ученых в области управления персоналом утверждается, что нестабильность и сокращение рабочей силы особенно пагубны в наукоемких отраслях сферы услуг, таких как здравоохранение. Кроме того, гарантия занятости связана с более высоким уровнем удовлетворенности сотрудников работой. В свою очередь, уровень удовлетворенности медицинских работников связан с удержанием сотрудников, удовлетворенностью

пациентов и качеством медицинского обслуживания.

Поскольку вся медицинская помощь в конечном итоге предоставляется людьми и людям, для обеспечения успеха любой программы здравоохранения требуется глубокое понимание вопросов управления человеческими ресурсами. Во многих системах здравоохранения требуются дальнейшие инициативы в области людских ресурсов, и необходимо провести более обширные исследования, чтобы разработать новую политику и практику в области людских ресурсов, которые принесут пользу людям во всем мире.

Источники:

1. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С. 22-27.
2. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Ним-веген Харм Ван. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизации. — СПб.: Азбука, 2012. – 320 с.
3. Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. - № 1(99). – С. 149-152
4. Шурупова Р. В. // Социология медицины: наука и практика: Сборник статей / Под ред. А. В. Решетникова. – М., 2016 – С. 188 -191.
5. Ефименко С. А., Зайцева Н. В. Управление персоналом в медицинских организациях: возможности социологического анализа // Социология медицины. – 2012 №2(21). – С. 35-38
6. Касумова М.К., Ступин М.Г., Шпилев Д.И., Янченко В.М., Мчедлидзе Т.Ш. Внутрифирменная аттестация и оценка качества медицинской помощи как основа для мотивации врачей-стоматологов // Институт Стоматологии. – 2015. – №3(68). – С. 6-8
7. Касумова М.К., Ступин М.Г., Шпилев Д.И., Янченко В.М., Мчедлидзе Т.Ш. Управление эффективностью персонала медицинской организации. // Организация в стоматологии. – 2015. - № 4. – С. 1-5

Цой Д.В.
Докторант ДВА
Алматы Менеджмент Университет

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

DATA-DRIVEN ПОДХОД С ПОЗИЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Ключевые слова: управление компанией, функции, задачи, принципы, концепция, бизнес-процессы, data-driven, инструменты, анализ, взаимодействие, функционал.

Рассмотрение понятия управления компанией через понимание, что представляет собой кибернетическая система, как множество взаимосвязанных объектов (элементов системы), способных воспринимать, запоминать и перерабатывать информацию, а также обмениваться ею на современном этапе развития науки и практики представляется очень интересным и актуальным. Основа управления в кибернетике – информация и ее движение. Следовательно, в кибернетике управление – это перевод управляемой системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия управляющего. Оптимальное управление – это перевод системы в новое состояние с выполнением некоторого критерия оптимальности, например, минимизации затрат времени, труда, веществ или энергии. Сложная динамическая система – это любой реальный объект, элементы которого изучаются в такой высокой степени взаимосвязи и подвижности, что изменение одного элемента приводит к изменению других.

Таким образом, рассматривая экономическое понятие управления компанией через основы кибернетики и информатики, становится очевидным, что система управления предполагает наличие в качестве подсистем трех равнозначных элементов: субъекта управления, объекта управления и подсистемы целенаправленного воздействия одного на другого. При этом важно отметить, что

сущность взаимодействия субъекта и объекта управления не исчерпывается однонаправленным воздействием объекта на субъект. Такая моновекторность противоречила бы принципу управления, утверждающему необходимость обратной связи в системе. Лучшей формулировкой в данном случае было бы «целенаправленное взаимодействие» субъекта и объекта управления.

Так, в соответствии со сделанными выше заключениями можно обобщить и представить управление организацией, как объект управления и субъект управления, связанные упорядоченным целенаправленным взаимодействием между ними. В качестве данного взаимодействия в управлении компанией через призму цифровизации следует назвать Data-driven management (DDM).

Так, руководство данными в качестве новой корпоративной функции набирает обороты во многих российских и некоторых казахстанских компаниях, открывших ее для себя в контексте реализации амбициозных программ цифровой трансформации. В то же время парадигма руководства данными существует уже более 30 лет, и за это время крупнейшие международные корпорации успели не только внедрить ее у себя, но и накопить значительный практический опыт в реализации ее отдельных элементов. Возникает вопрос: почему компании СНГ так долго не проявляли интереса к управлению данными на корпоративном уровне?

Предполагается, что причинами могут быть:

– до недавнего времени вопросы управления данными практически не регулировались в странах постсоветского пространства на законодательном уровне;

– на протяжении многих лет все вопросы управления данными в корпоративном сегменте воспринимались как прикладная задача ИТ-функции, которая с трудом воспринималась как ценность для бизнеса.

Но в настоящее время указанные причины потеряли актуальность. Революция больших данных показала, что крупные организации могут извлечь огромную выгоду из информации, созданной и накопленной за много лет. Стало очевидным, что без умелого руководства корпоративные конгломераты данных превращаются в цифровой хаос. Кроме того, регулирование в области защиты информации привело к тому, что руководство данными стало фактически обязательным.

Впервые термин data-driven упоминается в 90-х годах прошлого столетия. В то время указанный подход являл собой некую альтернативу объектно-ориентированному программированию. Стремительно изменялось информационное поле, digital рынок становился все более востребованным, все это послужило определенным толчком к появлению более апробированных для широкого бизнес-сообщества вычислительных мощностей, что в свою очередь, сформировало благоприятную среду для воплощения в менеджменте и маркетинге идеи data-driven. Исторически рассматриваемая концепция появилась среди разработчиков программного обеспечения (ПО), на тот момент она служила альтернативой традиционному объектно-ориентированному программированию. С течением времени data-driven развивалась и соответственно усложнялась. В нее уже были включены решения разнообразных управленческих задач, что способствовало трансформации ее в концепцию управления компанией и

дало название Data-driven management (DDM) [1].

Так, data-driven management (управление на основе данных) представляет собой управленческую концепцию, в основе которой все бизнес-процессы происходят согласно интеграции данных. Рассматриваемый подход базируется на сборе, обработке и анализе огромных массивов данных, которые первоначально находятся у разных источников [2].

В сравнении с классическими подходами к управлению бизнесом в data-driven management собранные и анализируемые данные являются инструментом решения проблем, а не аргументом для начала каких-то действий. Основываясь на анализе данных руководитель (владелец бизнеса) получает полное представление о потребителях компании, о том, что они ждут от предприятия и каковы их запросы, оптимизируются бизнес-процессы, составляются планы, а также налаживаются различные процессы, связанные с обслуживанием, ремонтом, наладкой оборудования.

Data-driven менеджмент представляет собой управление, которое базируется на данных и осуществляет выполнение следующих функций:

1. Максимизация эффективности вложений в бизнес. Разделение на микросегменты, управление количеством касаний, постоянная работа над привлечением новой аудитории с помощью адаптации к современным условиям и изменениям внешней среды пользовательского опыта, а также другое, что способствует увеличению эффективности вложений по всем стадиям и этапам, включая логистику и политику по управлению трудовыми ресурсами.

2. Уменьшение издержек, связанных с маркетингом. Становится возможным максимально анализировать рекламные кампании, включая оценку эффективности конкретного рекламного объявления, принимая во внимание LTV привлеченных пользователей.

3. Клиентоориентированность, доведенная до максимума. Полноценный, всеохватывающий, детализированный анализ целевой аудитории, все коммуникации с клиентом персонализированы, точный и полный мониторинг отзывов, а также всего того, что связано с удовлетворенностью потребителя, данные полевых исследований, все это становится возможным получить из данных.

4. Максимально оперативная реакция на все внешнесредовые изменения. Точный мониторинг данных в реальном режиме дает возможность решать проблемные ситуации как можно быстрее.

5. Максимизация прибыли посредством выполнения предыдущих пунктов.

При этом data-driven подход решает следующие задачи (таблица 1).

Таблица 1 – Задачи, которые становится возможным решить с помощью data-driven подхода

Этап	Что происходит	Результат
<p>Создание нового товара (приложения, добавления новых функций в уже работающий проект, сайта)</p>	<p>На данном этапе инициируется большое количество решений, в частности, что это будет, в каком виде, на какую целевую аудиторию ориентирован. Все решения принимаются экспертной группой, в числе которых могут быть собственники бизнеса, веб-разработчики, дизайнеры, специалисты по маркетингу. Данный этап наилучшее время для использования подхода data-driven.</p>	<p>Вследствие критического анализа могут быть получены ответы на следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – На какую часть или уровень целевой аудитории приходится тот или иной сегмент? – На какую прибыль можно рассчитывать в результате реализации идей по данному сегменту? – Что из задач можно посредством этого решить? – Насколько и какие функции будут нужны? – Сколько нужно пользователей? – Аналогичными результатами кто из конкурентов обладает?
<p>Принятие решения о редизайне или необходимости проведения мероприятий по доработке данного продукта (товара)</p>	<p>Акцент делается на реальном рассмотрении и критическом анализе сложившейся ситуации, которая основывается на конкретных цифрах. Отраслевая специфика может влиять на разнообразие метрик, обрисовывающих реальную ситуацию, но при этом они все равно должны быть, так как даже самые разные метрики могут быть подвергнуты анализу.</p>	<p>Оценка степени удовлетворенности клиентов. Получение информации о том, какими продуктами (товарами) пользуется потребитель, какие функции являются наиболее успешными и часто повторяемыми, какие проблемы мешают и что нужно усовершенствовать. После того, как были обработаны данные по предыдущему этапу у рабочей группы появляются гипотезы, которые важно отобразить и подтвердить в цифрах посредством проведения количественных исследований.</p>

Продолжение таблицы 1

Этап	Что происходит	Результат
Улучшение продукта или повышение конверсии	Способствует появлению различных гипотез. Насколько необходимо их внедрение – решают в зависимости от имеющихся данных. В качестве указанных данных может служить информация о потребительском поведении, уже совершенных покупках, среднем чеке, а также частоте покупок и их качественном составе. В качестве инсайтов также могут быть информационные данные об отзывах, жалобах, различных сообщениях в службу клиентов.	Собирая полученные данные, происходит получение точного и полного портрета всех потребителей. В итоге профессионально выстроенные коммуникации могут быть максимально удобными как для потребителя, так и для предпринимательства, принося наибольшую прибыль.
Примечание: составлено автором		

Схематично процесс управления компании с позиции data-driven подхода выглядит следующим образом (рисунок 1).

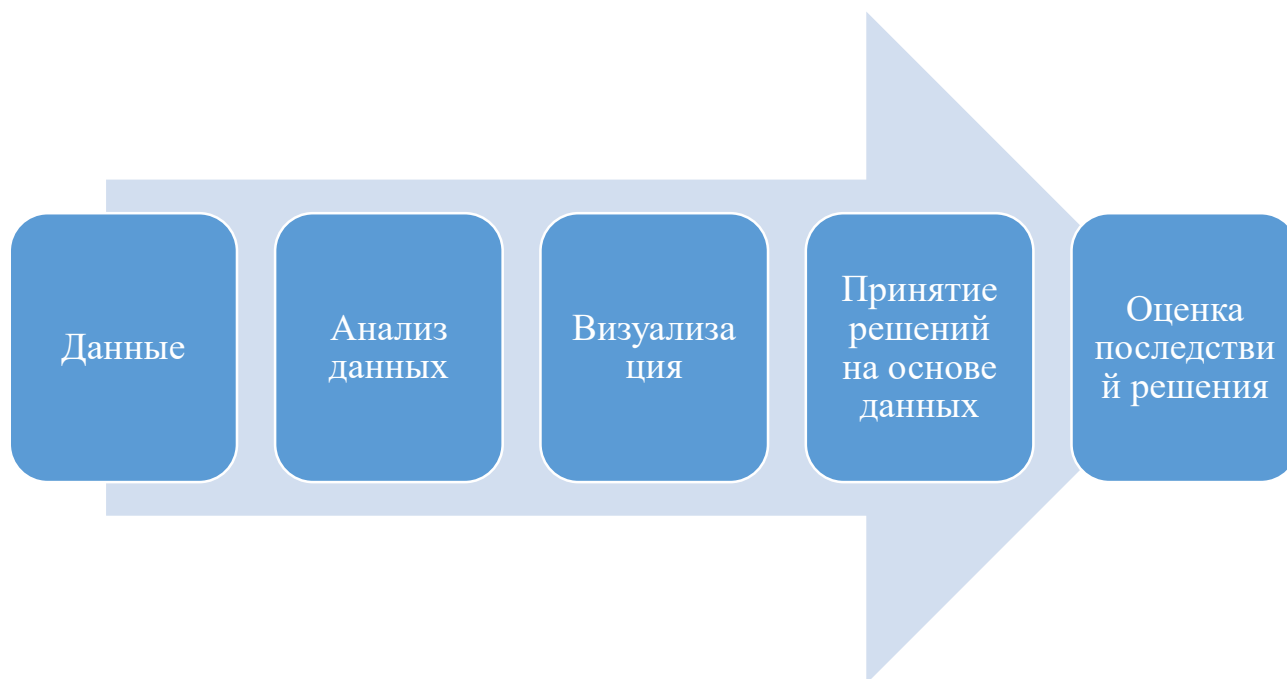


Рисунок – 1 Процесс управления компании с позиции data-driven подхода
Примечание: составлено автором

Подход data-driven открывает перед управленцами широкие возможности:

- Повышение эффективности инвестиций. Данные могут рассказать, как привлечь новую аудиторию, повысить качество пользовательского опыта и пр.

- Сокращение маркетинговых издержек. Анализ рекламных кампаний направлен на то, чтобы они были эффективнее: тратить по минимуму, чтобы зарабатывать по максимуму.

- Рост клиентоориентированности. Детальный анализ данных помогает понять

предпочтения целевой аудитории, выстроить персональные коммуникации с клиентом, отслеживать отзывы.

– Оперативное реагирование на изменения рынка. Отслеживание данных в реальном времени позволяет принимать решения практически молниеносно.

И как результат вышенаписанного (реализованного в практике компании) – рост прибыли.

Управление на основе данных подчиняется принципам:

Компания должна быть готова вкладывать (расходовать) ресурсы (финансовые, технологические, людские и т.д.). Так. Получаемую информацию необходимо хранить и обрабатывать, затем преобразовывать ее в схемы и графики. Для всего этого необходимы различные ресурсы.

Компания должна быть в состоянии осуществлять профессиональный и компетентный анализ, а также должна обладать специалистами, которые могут

все полученные цифровые данные грамотно интерпретировать. То есть информация не может выглядеть в качестве «голых цифр». Важно уметь их анализировать, синтезировать, находить сферы применения. Поэтому, чтобы все указанное реализовать нужны высокопрофессиональные специалисты и разнообразный опыт.

Компания должна быть готова основываться на полученную информацию и использовать ее для построения своих перспективных тактик и стратегий на рынке. Систематизация принципов управления бизнесом на основе данных, а затем выделение и описание инструментов, которые могут быть использованы в рассматриваемой концепции управления, позволяют показать соотношение ключевых принципов и инструментов в концепции управления на основе данных, которые представлены в составленной автором таблице 2.

Таблица 2 – Соотношение принципов и инструментов в управлении компании при data-driven подходе

Принципы	Инструменты
Данные первичны	Специальные «склады» данных (такowymi могут служить различные платформы, содержавшие информацию о клиентах, а также о многом другом) Аналитика для предпринимательства (анализ данных для повышения прибыли)
Пошаговое решение задач Взаимодействие со смешанным функционалом	Применение гибких методов управления Agile Аналитика для предпринимательства (анализ данных для повышения прибыли) Различные небольшие сервисы
Планирование экспериментов Тестирование	Продукт, зарекомендовавший себя как жизнеспособный (минимальные требования)
Обеспечение доступа к информации	Применение гибких методов управления Agile Панели управления (дашборды) Формирование и отслеживание историй Различные небольшие сервисы
Примечание: источник [3]	

Таким образом, инструменты, которые дают возможность проводить сбор информационных данных, превращать их в знания и визуализировать, которые в дальнейшей перспективе можно реализовать как задачу с последующим ее

решением в системе data-driven играют значимую роль. Также следует отметить и внедрение гибких методов управления Agile, это меняет непосредственно саму организацию, так как выстраивает особую

культуру работы с данными внутри компании.

Data-Driven – это всего лишь подход, основанный на данных и их интерпретации. Он не дает 100% гарантий на успех. Но наличие данных высокой точности

позволяет компании обходить конкурентов. Организации, взявшие за основу подобный вариант, часто в кратчайшие сроки добиваются весьма внушительных результатов в процессе ведения деятельности.

Источники:

1. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking. Cambridge: O'Reilly Media. - 2013.
2. Кэлоф Дж., Ричардс Г., Смит Дж. Форсайт, конкурентная разведка и бизнес-аналитика – инструменты повышения эффективности отраслевых программ //Форсайт, 2015
3. Архипова Л.И. Data-driven-маркетинг в принятии решений // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 14 мая 2020 г. Минск, 2020.

2
РАЗДЕЛ

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

1. МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.001.36

Аккулова Н.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н
Алматы Менеджмент Университет

МОДЕЛИРОВАНИЕ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ФИЛИАЛА БАНКА

Аннотация. Представленная статья ставит целью рассмотреть применение инструментария моделирования для формирования операционной стратегии филиала Банка.

Ключевые слова: операции, операционная стратегия.

Формирование операционной стратегии также тесно связано с прочими стратегическими инициативами, которые происходят в компании. Формирование стратегических инициатив связано с миссией и видением Банка, его глобальной и бизнес-стратегией. Каждый из

перечисленных стратегических инициатив имеет свой горизонт планирования и свою степень детализации.

Классическая пирамида стратегического управления выглядит следующим образом (рис. 1):

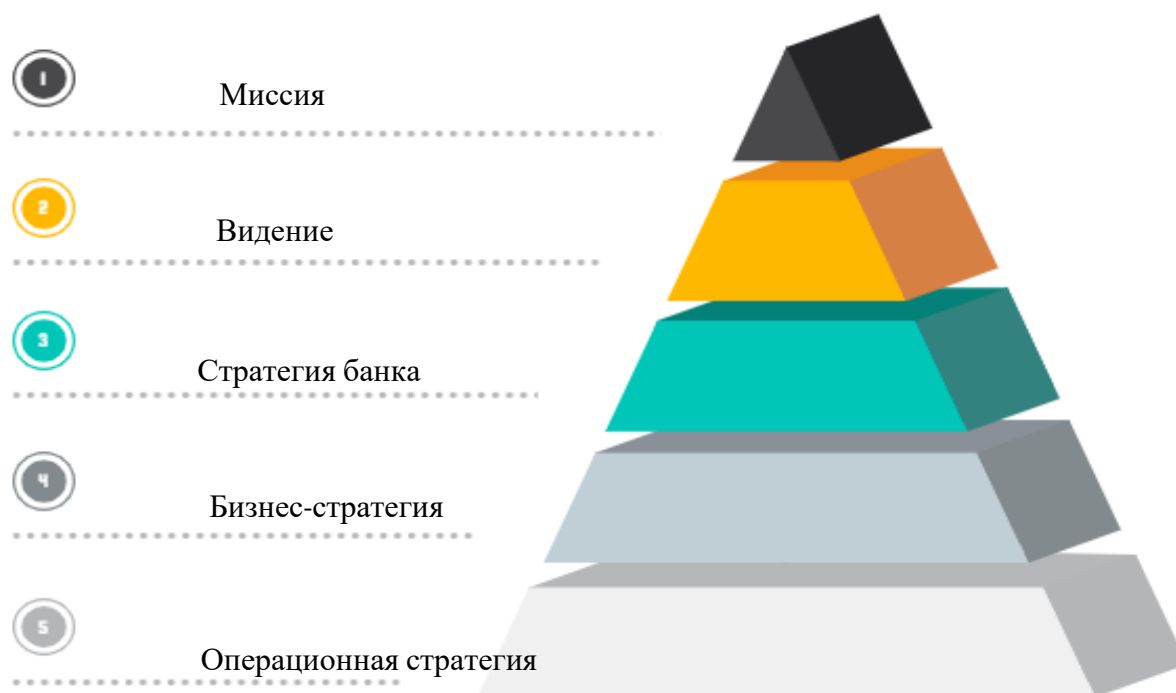


Рисунок - 1 Модель выравнивания влияния внешних и внутренних факторов
Примечание: Источник [1, 2]

1. Миссия фиксирует общее назначение Банка, его ключевые особенности и цели, которые формирует остальные уровни управления.

2. Видение – формируется на несколько лет и позволяет определить основные среднесрочные цели.

3. Корпоративная стратегия формирует цели и задачи, которые ставятся перед Банком и представляет собой стратегию верхнего уровня.

4. Бизнес-стратегия – это детализация корпоративной стратегии до направлений деятельности.

5. Операционная стратегия – стратегия выполнения работы в оперативном режиме на ежедневной основе.

Операционная стратегия формируется как совокупность инициатив отдельных подразделений и взаимодействие данных инициатив на уровне Банка [3].

Операционная стратегия должна сформировать основу для реализации стратегии для достижения целей, поставленных на уровне видения Банка в соответствии с миссией Банка.

Для Банка, в связи с высокой степенью детализации всех процессов и процедур, с одной стороны, может показаться неактуальным сам вопрос построения и повышения эффективности операционной стратегии, а с другой

стороны, нужно отметить, что именно данные факторы негативно сказываются на мобильности Банка при быстро меняющихся внешних условиях, когда прописанные процедуры и правила не позволяют руководителям на местах принимать оперативные решения для корректировки деятельности Банка.

В еще более сложной ситуации находятся филиалы Банка, которые, зачастую, не обладают достаточным уровнем свободы и необходимым персоналом для формирования и оценки комплекса предстоящих мероприятий.

Зачастую, реализация операционной стратегии Банка выглядит как каскадирование объемных показателей по продаже продуктов из головного Банка, с тиражированием управленческих и инфраструктурных решений головного офиса, не всегда учитывая особенности работы «на местах». В то же время, для эффективной реализации поставленных целей и задач, руководству филиала необходима объективная оценка собственных возможностей и возможностей по реорганизации и оптимизации оперативной работы.

В таблице 1 представлен свод положительных и отрицательных характеристик операционной деятельности Восточно-Казахстанского филиала АО «Отбасы Банк».

Таблица 1– Анализ операционной деятельности Восточно-Казахстанского филиала АО «Отбасы Банк»

Преимущества	Недостатки
Определение всех процедур с достаточной степенью детализации позволяет сгладить риски смены и ротации персонала	Высокая степень вовлеченности высшего руководства Банка в проекты, что затрудняет принятие оперативных решений, требуемых для мобильности деятельности в соответствии с меняющимися условиями внешней среды
Высокий уровень эффективности управления рисками	Сложности подбора и найма персонала, как следствие централизованной кадровой политики Банка
Достаточно высокая ответственность руководителей филиала Банка, наличие системы показателей для мотивации менеджеров к достижению поставленных целей	Недостаточное качество операций поддерживающих процессов – в частности процессов рекламы и маркетинга, удержания персонала, переданных в филиалы

Структурирование и регламентация операций, относящихся к основному процессу Банка	
Примечание: составлено автором по результатам опроса ключевых сотрудников	

Как видно из представленного анализа, именно отсутствие достаточной степени свободы в найме персонала и маркетинговых инициативах, а также длительность процессов согласования с головным Банком становятся причинами сдерживания самостоятельной деятельности филиала.

Безусловно, финансовый сектор не является типичной коммерческой структурой и не может в полной мере самостоятельно выстраивать ценовую и инвестиционную политику для каждого филиала, при этом необходим баланс между видением головного Банка и реальными возможностями отдельных региональных подразделений.

В ходе опросов 26 ключевых сотрудников Восточно-Казахстанского филиала АО «Отбасы Банк» было выявлено, что в качестве основы повышения эффективности операционной деятельности филиала называются:

- Скорость согласования и получения обратной связи на предлагаемые инициативы Филиала от Головного Банка (ГБ);
- Свобода найма и ротации персонала среднего менеджмента и операционных сотрудников.

В силу особенностей процесса согласования ротации и найма персонала, процесс может требовать существенного времени, а также следует отметить высокие требования к персоналу, которые не всегда могут быть удовлетворены в регионах. В результате, филиалы Банка работают с неполным комплектом сотрудников, что повышает нагрузку на существующий персонал, и, как следствие, вызывает еще большую текучесть персонала.

Выходом, по мнению респондентов, может стать изменение тарифных сеток для филиалов, внедрение должностей стажеров и помощников, что должно позволить

снизить требования к сотрудникам и обеспечить постепенный рост новых сотрудников на местах.

- Свобода подготовки и проведения маркетинговых мероприятий, включая собственную приоритизацию в продвигаемых продуктах Банка, возможность формирования собственных продуктов, с учетом региональной специфики, по согласованию с головным офисом Банка.

Так, опрошенные сотрудники отметили, что в силу наличия большого агрокомплекса в Восточно-Казахстанской области и нацеленности региона на развитие не городских поселений, необходимо развитие линейки продуктов Банка, связанных с частным строительством, получением субсидий для аренды и приобретения земельных участков и т.д.

Очевидно, что данные продукты не являются приоритетными, например, на уровне столиц, однако, предложения сотрудников Филиала могут позволить существенно развить продуктовую линейку в регионах. В силу сезонной специфики деятельности сельхоз предприятий, принятие решений по маркетинговой стратегии должно быть в высокой степени оперативным.

- Свобода в формировании собственных системы управления на уровне операций, с учетом собственной специфики, включая возможность создания
 - адаптивных систем мотивации персонала;
 - отдельных адаптивных ИТ-решений в рамках существующих Систем Банка для решения собственных задач филиала Банка;
 - собственных решений.

Визуализация пропорций важности указанных аспектов представлены на рисунке 2:



Рисунок 2 - Распределение приоритетов изменения операционной деятельности филиала по мнению респондентов
Примечание: Составлено автором

Таким образом, деятельность филиала Банка носит регулярный характер и может быть смоделирована с учетом различных факторов влияния, для получения достоверных прогнозов по эффективности тех или иных операционных изменений, предлагаемых к реализации в рамках операционной стратегии.

Основные аспекты формирования операционной стратегии строятся на четырех основных ограничениях, которые актуальны в той или иной степени к любой финансовой организации.

К указанным ограничениям относятся:

- Финансовые ограничения (бюджет);
- Ресурсные ограничения – по персоналу;
- Ресурсные ограничения по материальному обеспечению;
- Ресурсные ограничения по информационно-технологическому обеспечению.

Для филиала существует еще один важный ограничивающий фактор – цели и задачи, которые направляются Головным Банком.

В качестве же стимулирующих факторов операционной деятельности следует отметить улучшения, представленные на рисунке 2.

Для того, чтобы синхронизировать ограничивающие и стимулирующие факторы, необходимо формирование эффективной системы моделирования, для оценки влияния тех или иных инициатив и расчета необходимых ресурсов. Таким образом, для доказательной базы изменений операционной стратегии филиала Банка, руководство филиала должно быть обеспечено прозрачным, эффективным и простым в использовании инструментом моделирования.

Цикл моделирования может быть представлен как совокупность действий, свойственных классическому циклу бизнес-планирования, с той лишь разницей, что расчет финансовой модели может быть упрощен до формирования разделов

доходов и расходов и движения денежных средств, а раздел анализа рынка и анализа ресурсов может быть представлен в более упрощенном формате, однако анализ должен быть проведен и собраны альтернативные предложения для понимания внешней и внутренней среды.

В связи с тем, что филиал Банка ставит целью эффективное обеспечение продаж продуктов Банка в регионах, первым шагом на пути моделирование может стать формирование модели Остервальдера, или Business Model Canvas [3].

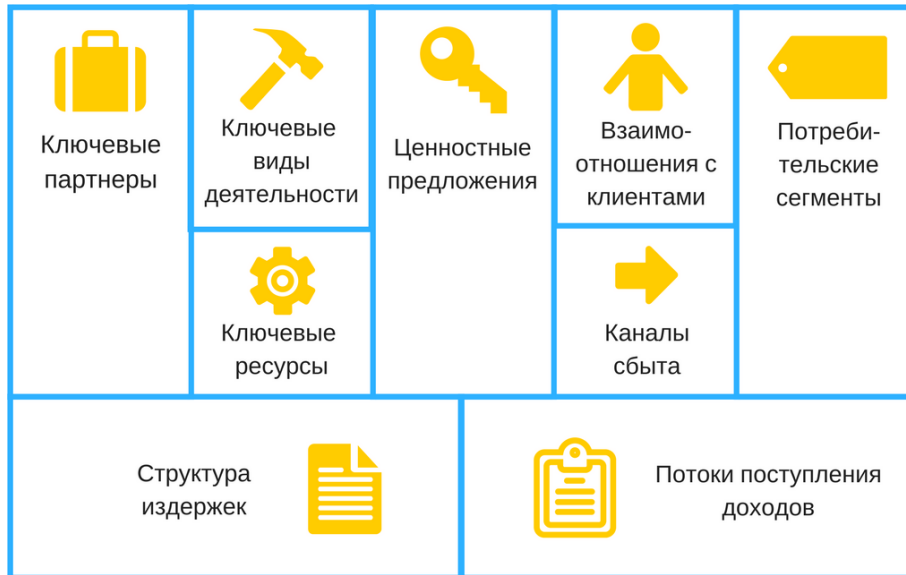


Рисунок 3 - Business Model Canvas
Примечание: источник [3]

Минимальный набор действий в рамках моделирования должен включать:



Рисунок 4 - Процесс моделирования
Примечание: составлено автором

Результатом моделирования должно стать формирование видения по внедрению

изменений и дополнений в операционную стратегию, включая:

- Расчет спроса и стратегия привлечения клиентов
- Расчет потребности в ресурсах
- Указание путей поиска ресурсов, их стоимости и условий предоставления
- Детальный план мероприятий, каскадированный до операций и задач отдельных подразделений и сотрудников.

Главным результатом моделирования может стать как принятие новых инициатив

и их включение в операционную стратегию филиала Банка, так и отказ от новшеств, что безусловно станет менее рисковым и затратным сценарием, в сравнении с реализацией данных изменений и будет способствовать постепенному поиску исключительных точек роста каждого филиала и повышения самостоятельности от головного Банка, что положительно скажется на эффективности реализации операционной стратегии.

Источники:

1. Бобков, А.Л. Экономико-технологическое моделирование жизненного цикла организации / А.Л. Бобков // Международная торговля и торговая политика. - 2014. - № 2 (82). - С. 85-93.
2. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования: учеб. Для магистров. - М.: Изд-во Юрайт. 2012. - 540 с.
3. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 400. 8. Bernthal P., Rogers R., Smith A. Managing performance: Building Accountability for Organizational Success. DDI Benchmark report. 2003. vol. 4. issue 2.

ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ ПО ВОПРОСАМ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: операционная стратегия, предприятие, ресурсы, результаты, исследование, производственная деятельность, цель, приоритет.

Рыночному успеху предприятия прежде всего способствуют ключевой продукт. Поиск путей эффективного преобразования ресурсов в продукт или товар возлагается на операционную стратегию. В связи с глобализацией экономики операционной стратегии отводится немаловажная роль по вопросам наилучшего размещения производства по изготовлению продукции или исполнению услуги.

Использование средств и методов в рамках операционной стратегии позволяет предприятию, постоянно отслеживая состояние внешней среды, гибко реагируя и проводя своевременные изменения, добиваться создания устойчивых конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации повышать эффективность своей деятельности, что соотносится с результатами по прибыли компании.

Операционная стратегия задает каждодневные (текущие) направления развития предприятия, позволяет связывать в единую систему все виды деятельности; устанавливает каждому подразделению определенные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия; координирует усилия всех функциональных служб; стимулирует руководство правильно оценивать сильные и слабые стороны предприятия с позиции конкурентоспособности продукции и изменений окружающей среды; создает основу для распределения имеющихся и прогнозируемых запасов добываемого сырья [1].

Таким образом, устойчивое развитие предприятий в условиях трудно предсказуемой и нестабильной конъюнктуры мирового рынка становится возможным только при эффективном операционном управлении, ориентированном на правильное и своевременное решение каждодневных задач.

Исследователь В.А. Козловский в своей работе акцентирует внимание на том, что стратегии предприятия всегда обладают взаимоисключающим характером, то есть они представляют собой альтернативные пути, следуя которым можно достичь намеченных целей [2]. Так, компания может иметь не только одну стратегию, а комплекс альтернативных стратегических вариантов.

В качестве стратегии операционной деятельности необходимо рассматривать количественно определенный (оцифрованный), целенаправленный способ, согласно которому компания выстраивает свою производственную деятельность для того, чтобы прибыльно реализовывать свой товар [2].

При этом все стратегии не являются однородными или равнозначными. Стратегии находятся в системе, место в которой определяется согласно целям, организационной структуре множеству других важных факторов. Основная стратегия компании сосредоточена на главном векторе действий по претворению основных положений в рамках ресурсов, которыми она обладает [3].

Наука располагает большим числом подходов к классификации базовых стратегий. Основываясь на методологию И. Ансоффа [4], можно отметить четыре вида

стратегий, благодаря которым возможно сохранить или увеличить рыночную долю (рисунок 1).

Товар Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок – 1 Виды стратегий по И. Ансоффу
Примечание: источник [5]

Для того, чтобы выделить тип стратегии необходимы два фактора: уровень насыщенности рынка, а также арсенал имеющихся возможностей, для того, чтобы поддерживать производство и по мере необходимости его обновлять.

М. Портер выделяет три базовые конкурентные стратегии:

- абсолютное лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование [6].

В свою очередь Ф. Котлер, основываясь на рыночной доле, которой располагает компания, предложил следующую классификацию:

- стратегия «лидера»;
- стратегия «бросающего вызов»;
- стратегия «следующего за лидером»;
- стратегия «специалиста» [7].

Принимая во внимание имеющиеся различия во взглядах, можно отметить, что большинство исследователей во главу угла ставит основную стратегию, которая сфокусирована на внешнюю среду подчинена цели по удержанию и завоеванию доли рынка. Далее, ниже располагается операционная стратегия, которая охватывает все производственные процессы и отвечает за их своевременное и правильно (приносящее прибыль) выполнение.

Так, с одной стороны операционная стратегия проводит связь основной и операционной стратегии, представляя собой аналог главного стратегического курса, но при этом находится во

внутренней среде. Учитывая это, операционная стратегия задает количественные параметры производства своим структурным подразделениям по основному производству и соответственно реализации своего товара, при этом все указанное подчинено главной стратегии компании.

Если посмотреть с другой стороны, то операционная стратегия создает определенную коммуникационную связь с главной стратегией, так как имеется выбор наиболее эффективных инструментов из всех возможных. Исходя из этого, операционная стратегия предприятия покрывает собой большое число мероприятий, которые необходимо претворить в периоде, определенным планом. При этом она должна базироваться на количественных целевых показателях и ориентирах. Во время реализации данные показатели и ориентиры могут подвергаться корректировке по мере необходимости.

Фокусирование внимания на операционной системе заставляет разрабатывать операционную стратегию, которая по мнению руководства компании, является одним из значимых функциональных направлений общего стратегического курса компании. Особенно актуальным является то, что все функциональные стратегии, которые участвуют в построении бизнеса равнозначны и находятся в тесной взаимосвязи между собой.

На рисунке 2 показано общее описание операционной стратегии.

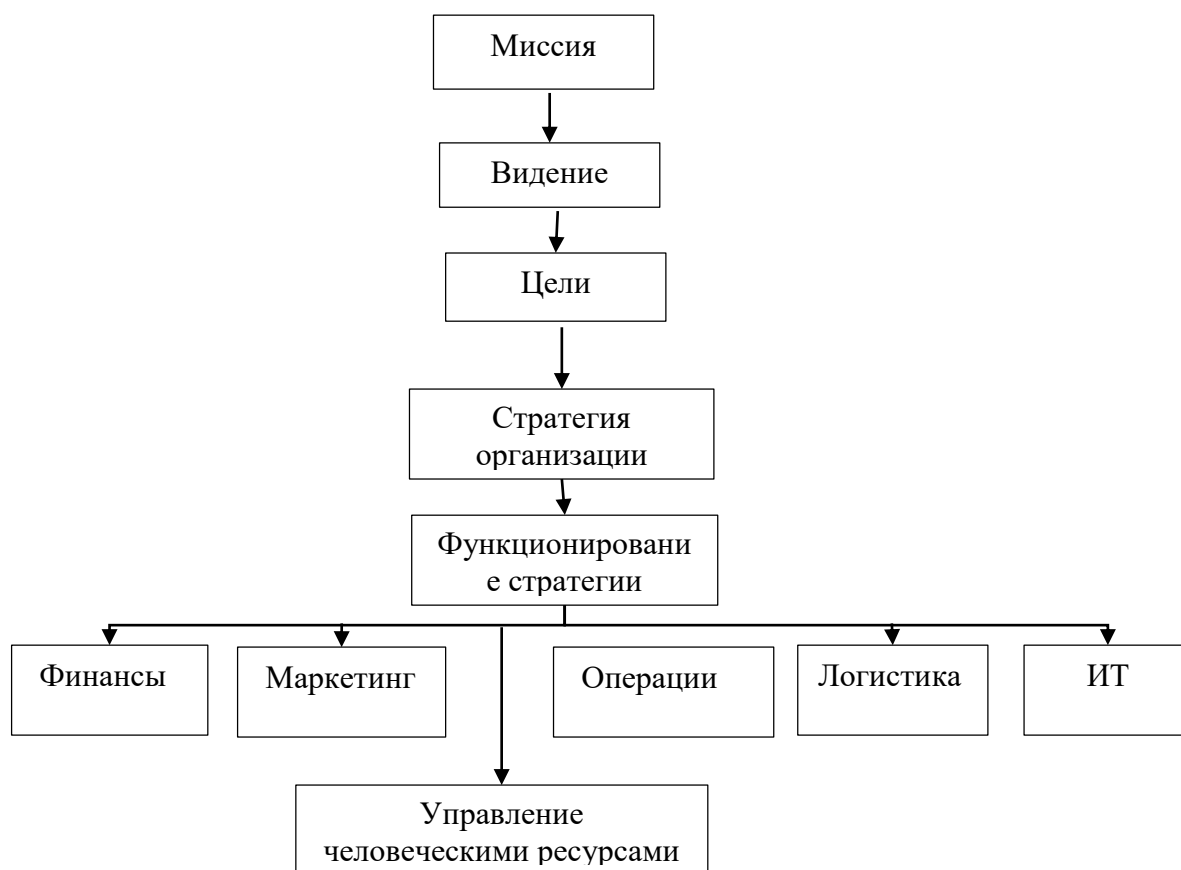


Рисунок – 2 Общее описание операционной стратегии
Примечание: составлено автором

Особенностью операционной стратегии является то, что степень воздействия внутренних факторов организации на нее значительно выше, чем внешних факторов.

Исследование зарубежного опыта в части обобщения теоретических концепций различных авторов позволило составить определенную характеристику операционной стратегии. Так, данная стратегия, рассматриваемая в качестве документа, включает перечень типовых положений, которые можно признать равнозначными, как по значению, так и по тому, насколько влиятельны они на итоговый результат. Таковыми являются:

1. Основная операционная функция;
2. Расположение мощностей производства;
3. Создание проекта услуг и товара;
4. Создание автоматизированных систем;
5. Достижение определенного баланса услуг и производства;

6. Номенклатура и ассортимент товаров и услуг;

7. Производственные объемы;

8. Качество оказываемых услуг, произведенного товара и бизнес-процессов;

9. Стоимость товара и услуг;

10. Доступность.

В конце прошлого века концепция операционной стратегии выстраивалась вокруг фокусирования процессов и операций. Основным посылом в то время служила идея, что достичь успешных результатов одновременно по всем параметрам производственной деятельности невозможно. Поэтому для фокусирования считалось важным наметить первоочередные приоритеты развития, а после усиливать именно те ресурсные возможности предприятия, с помощью которых возможно достижение намеченных целевых ориентиров.

Относительно указанных приоритетов, исследование зарубежного опыта показало, что в международной

практике операционная стратегия является основой для построения функциональных и бизнес-стратегий. Операционная стратегия должна вносить свой вклад в сильные стороны компании, отвечать на вызовы современности и помогать реализовывать открывающиеся возможности. Фокус на приоритеты в операционных стратегиях зарубежных компаний ставится на следующее:

1. Низкие издержки.

Низкие издержки, низкая себестоимость, а не низкие цены являются источником преимущества. Низкая цена – это возможность, которая возникает благодаря низкой себестоимостью, которая в свою очередь возникает в силу ряда объективных причин:

- а) эффект масштаба (постоянные издержки разделяются);
- б) накопленный опыт в данном бизнесе (кривая обучения);
- в) логистика;
- г) транзакционные издержки.

2. Сроки.

Важно уметь производить быстрее других компаний, оптимизировать производственный цикл и линию, активно реагировать на запросы потребителей.

4. Точность осуществления поставок продукции или реализации услуг.

Выполнение этого приоритета имеет значение с позиции кто будет его оплачивать. В случае с производственной компанией имеет большое значение выполнение сроков по поставкам и установкам автоматизированных линий.

5. Гибкое реагирование на все изменения, которые возникают в рамках спроса на продукцию или услуги компании.

Это приоритет считается незаметным, тем не менее он представляет большую важность и значимость в случаях, когда бизнес имеет сезонный характер.

6. Возможность реагировать на конъюнктуру рынка и способность осваивать новые виды продукции.

Компании важно быть инновационной, постоянно работать над тем, чтобы нивелировать риски в случае неудачного выхода продукции на рынок. Примером могут служить компании,

которым удается очень быстро и систематически обновлять свой продуктовый ассортимент.

7. Дополнительные приоритеты:

– Техническое обслуживание, обучение, настройка и т.д. Все это работает на пользу реализации стратегии, являясь дополняющими факторами успеха.

– Инициация производства нового товара происходит быстрее в случаях, когда у конкурирующих компаний много новой продукции.

– Широкий ассортимент. Чем больше реализуемых или производимых товаров, тем лучше, срабатывает эффект гипермаркета, когда в одном месте потребитель может найти все, что ему нужно.

– Внешний вид. Дизайн и функционал обеспечивает внешний вид товара, он становится своеобразной рекламой того, что потребитель будет доволен.

Известно, что операционные стратегии разделяются на виды в зависимости от приоритетов, выделяемых при функционировании операционной системы бизнеса. К таким приоритетам относятся:

– минимизация затрат;

– наделение операционной системы гибкостью в отношении увеличения ассортимента, наращивания (снижения) объемов производства;

– совершенствование качества бизнес-процессов, производимого товара и предоставляемых услуг;

– снижение времени для того, чтобы предоставить выполненный заказ.

Начальные две группы разновидностей операционных стратегий следует отнести, к так называемым, традиционным. Данные стратегии применяются в предпринимательстве, начиная с самого основания внедрения менеджмента. Остальные группы стратегий можно назвать новыми, так как их появление обусловлено развитием современных стандартов, с помощью которых происходит управление операционными системами, то есть это, своего рода, «новинки» из опыта

зарубежных компаний. Данные операционные стратегии быстро получили признание всего делового мира, так как они позволяют кардинально изменить операционную систему компании и значительно повысить эффективность в сравнительно короткие сроки.

Необходимо добавить, что последние две операционные стратегии также связаны напрямую с качеством, повышение которого взаимосвязано с уровнем абсолютно всех организационных процессов в компании.

Источники:

1. Старшинова Т.А., Перепелица Н.М. О классификации стратегий предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2018.- №1.
2. Производственный менеджмент / под ред. В.А. Козловского. М.: ИНФРА-М, 2019. - 574 с.
3. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. М.: Вильямс, 2018. - 704 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2019. - 519 с.
5. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2018. - 464 с.
6. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 2019. - 896 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 2019. - 736 с.

Амантаева Д.С.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н, доцент
Алматы Менеджмент Университет

АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ КАК ИНДИКАТОР ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЧАСТНОЙ ГИНЕКОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКЕ

Ключевые слова: удовлетворённость медицинской помощью; операционный менеджмент; организация гинекологической помощи; качество медицинской помощи; пациент-ориентированный подход.

Введение. Удовлетворенность пациентов предоставлением медицинских услуг является важным показателем доступности, организации и качества медицинской помощи в условиях современной медицины [1]. Уровень социального благополучия и развития экономики страны напрямую зависит от здоровья нации, а в частности развитой системы здравоохранения. Развитие любой сферы человеческой деятельности в нашем обществе невозможно без эффективного менеджмента.

На сегодняшний день среди определенных подсистем менеджмента на первый план выходит операционный менеджмент. Операционная деятельность как ключевое направление деятельности предприятий нуждается в постоянном совершенствовании с целью повышения её эффективности, обеспечения поддержки конкурентоспособности продукции и усиления конкурентных преимуществ организации [2].

Для достижения высокого уровня удовлетворенности населения оказанием медицинской помощи необходимо внедрение пациент-ориентированного подхода в организации медицинской помощи. Пациент-ориентированный подход учитывает, что медицинский персонал сосредоточен на пациенте и его потребностях в оказании медицинских услуг, а также на его ожиданиях от

взаимодействия с системой здравоохранения.

В данной статье представлены результаты анкетирования, целью которого было установить влияние условий оказания медицинской помощи на оценку пациентами ее результативности для разработки рекомендаций по совершенствованию операционной деятельности организации и, следовательно, повышению качества оказания медицинских услуг. В анализе использованы методы опроса пациентов с применением структурированной анкеты, обеспечена достаточная выборка для изучения мнения респондентов. С целью оценки организации и качества гинекологической помощи населению города Шымкент, было проведено изучение мнения 283 пациентов частной гинекологической клиники ТОО «Аман Т и КО».

Одним из аспектов пациент-ориентированного подхода в здравоохранении выступает формирование у пациента осознания того, что он является активным субъектом лечебно-диагностического и профилактического процесса и партнёром медицинского работника в профилактике и лечении заболеваний [3].

Материалы и методы.

Объектом исследования выступали женщины в возрасте старше 18 лет, обратившиеся за гинекологической

помощью в частную клинику ТОО «Аман Т и КО» и добровольно согласившиеся участвовать в исследовании. Сбор статистического материала проводился методом анкетирования в конце амбулаторного приёма пациентов по разработанной анкете. Перечень вопросов анкеты был разработан главным врачом клиники Амантаевой Т.К. и административным директором Амантаевой Д.С.

Респонденты смогли охарактеризовать отношение медицинских работников к пациентам, оценить, насколько комфортны условия пребывания в медицинском учреждении, и дать оценку организационным аспектам оказания медицинской помощи, отвечая на вопросы анкеты. Анкета включала в себя 2 блока вопросов: первый блок содержал 6 вопросов, отражающих общую информацию о пациенте; второй блок содержал 28 вопросов, с мнением пациентов на организацию, качество и условия оказания медицинской помощи.

В конце анкеты был включен важный вопрос, касающийся эффективности получаемой медицинской помощи, с вариантами ответов «отлично», «удовлетворительно», «плохо» либо «затрудняюсь ответить». Опрос был полностью добровольным и анонимным. В ходе исследования было опрошено 283 женщины.

Результаты.

Результаты исследования показали, что большинство опрошенных женщин (68,1%) обращались за гинекологической помощью в частную гинекологическую клинику ТОО «Аман Т и КО» первично. При анализе причин обращения было выявлено, что 50,6% женщин обращались по поводу заболевания, 44,2% женщин - с целью наблюдения по поводу беременности и лишь 5,2% - с целью профилактики.

По результатам анкетирования выявлено, что 44,8% женщин записывались на приём к врачу акушеру-гинекологу при личном обращении в регистратуру, 41%

женщин получив направление на приём от врача-специалиста с другой медицинской организации и лишь 14,2% женщин смогли осуществить запись на приём к врачу через обращение по мессенджеру. Большая часть женщин (83,7%), записанных на приём к врачу, были приняты вовремя, несмотря на это, только 37,8% респондентов отмечают, что практически не пришлось ожидать в очереди у кабинета врача, 62,2% опрошенных ожидали приёма от 10 до 90 минут.

Это объясняется тем, что регистратуре не удается организовать работу по строгой записи пациентов на приём к врачу, из-за обращения женщин, не записанных на прием, но принятых врачом в связи с неотложным состоянием, а также из-за пациентов опоздавших на прием. Такое противоречие в результатах исследования также объясняется тем, что женщины записываются в регистратуре на свободное время приёма, но учитывая особенности места проживания пациентов (в пригороде), многие женщины приходят на приём заблаговременно.

Все пациентки, которым после обращения в медицинскую организацию были назначены дополнительные диагностические исследования, ожидали проведения исследований от 1 до 14 дней. Однако лишь 41% из них были записаны на повторный приём с указанием времени врачом при первичном их обращении. т.к. дополнительные методы исследования (сдача анализов (крови, мазок и др.) не позволяет проводить их в день назначения.

Подобная ситуация приводит к необходимости пациентов, проживающих в отдалённых населённых пунктах города Шымкент, повторно приезжать в клинику, что снижает удовлетворённость пациентов организацией оказания медицинской помощи.

При этом существуют объективные причины, по которым врач не может заранее запланировать день следующего приёма: например, некоторые манипуляции могут проводиться лишь в определённую фазу менструального цикла. Это приводит

к повторному обращению пациентов в медицинскую организацию.

При анализе удовлетворённости пациентов было выявлено, что 63,2% женщин полностью удовлетворены условиями ожидания приёма, 93,6% опрошенных удовлетворены результатами оказания медицинской помощи и лишь 48,4% удовлетворены организацией работы медицинской клиники.

Выводы и обсуждение.

Проведенный анализ показал, что восприятие пациентами медицинского лечения носит целостный характер, и большинство пациентов оценивают не только фактический медицинский результат, но и свое взаимодействие с медицинским учреждением, доступность медицинских услуг и условия их пребывания. Оценка результативности пациентом является субъективной, ведь на оценку влияет ряд причин, напрямую с самим результатом не связанных: вежливость медперсонала, комфортные условия ожидания приема врача, наличие очередей и др. [4-6].

Проведенная оценка качества оказания услуг медицинской организацией свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности пациентов услугами частной клиники. Несмотря на вышеуказанные недостатки в организации гинекологической помощи, результатами оказания медицинской помощи удовлетворены 93,6%, а уровнем организации медицинской помощи 48,4% анкетированных.

Таким образом, на основе проведенного анкетирования выявленные проблемы сводятся к организации работы регистратуры и информированию пациентов, о причинах именно такого подхода к приему пациентов для того, чтобы обязательно подошли на повторный прием. Эти проблемы непосредственно актуальны для службы охраны здоровья женщин, потому что от комфортности пребывания в медицинской организации зависит регулярность посещения врача акушера-гинеколога с целью

предупреждения хронических заболеваний репродуктивной системы, своевременного выявления онкологических заболеваний и повышения фертильности среди женщин репродуктивного возраста.

Операционный менеджмент занимается разработкой организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование материалов, человеческих ресурсов, оборудования и производственных помещений в процессе изготовления продукции или оказания услуг и управление ими [7]. Один из первых шагов в совершенствовании операционной деятельности организации - внедрение пациент-ориентированного подхода при оказании медицинской помощи населению – это необходимость знать мнение пациентов о качестве и доступности оказываемых им медицинских услуг [8]. Самый простой способ – это опрос пациентов «на выходе». Прежде всего, необходимо поменять модель взаимодействия в структуре взаимодействия с пациентом как конечным и ключевым потребителем медицинской услуги [9; 10]. Необходимо задавать вопрос «Что бы Вы хотели улучшить в работе медицинской организации?», а не «Что случилось у Вас при посещении медицинской организации?».

Обеспечение наиболее оптимального распределения потоков посетителей и организации работы диагностических подразделений приведёт к созданию комфортности и повышению удовлетворённости пациентов организацией работы медицинской организации.

Все предпринимаемые усилия по улучшению работы медицинской организации должны соотноситься с запросами и ожиданиями пациентов, что является основным принципом пациент-ориентированного подхода к организации медицинской помощи.

Заключение.

Главным объективным критерием качества медицинской помощи остается ее результат [11; 12]. На удовлетворённость

пациентов оказанием медицинской помощи влияет множество факторов [13]. Однако объективные критерии результативности имеют значение преимущественно для медицинских специалистов. Пациенты, как правило, обращают существенно меньше внимания на общепринятые показатели, предпочитая собственные, субъективные оценки.

При формировании пациент-ориентированного управления в медицинской организации необходимо руководствоваться в принятии решений прежде всего интересами пациента. Главной целью является повышение уровня доверия пациента к врачу и к медицинской организации в целом. Взаимодействие в данной системе осуществляется на взаимовыгодных условиях и партнёрских отношениях, что должно отражаться на планировании и реализации медицинских услуг населению.

Для оценки деятельности медицинской организации и системы здравоохранения в целом необходимо учитывать мнение граждан о системе контроля качества медицинских услуг и результативности/эффективности менеджмента [14; 15].

Для роста эффективности операционной деятельности предприятия большое значение имеет количественный и качественный анализ ее результатов. Поэтому необходимым условием при принятии управленческих решений о выборе путей совершенствования операционной деятельности является получение информации и обработка данных о функционировании предприятия, его внутренней и внешней среде [16]. Учредитель медицинской организации должен регулярно инициировать проведение независимого опроса прикрепленных пациентов, что должно стать основой для планирования объема и вида медицинских услуг.

Внедрение пациент-ориентированного подхода при надлежащей имплементации ведет, прежде всего, к повышению обращаемости населения, приверженности к лечению, что, в свою очередь, отразится на показателях выявляемости заболеваний, длительности ремиссий, снижения уровня заболеваемости, а также на более широком охвате населения профилактическими мероприятиями [17].

Источники:

1. Кобякова О.С., Деев И.А., Тюфилин Д.С., и др. Удовлетворенность медицинской помощью: как измерить и сравнить? // Социальные аспекты здоровья населения. 2016. №3(49).
2. Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / А. И. Наумов, О. С. Виханский. – Москва: НИЦ ИНФРА, 2014. - 656 с.
3. Габуева Л. А., Щепин О. П. Организация и экономика предпринимательской деятельности в здравоохранении / под ред. Стародубова В. И. - М.: МЦФЭР, 2006. - 432 с.
4. Турдалиева Б.С., Байсугурова В.Ю., Кашафутдинова Г.Т., Аимбетова Г.Е., Рамазанова М.А., Талкимбаева Н.А. и др. Оценка населением города Алматы Республики Казахстан качества медицинской помощи: поперечное исследование. Экология человека 2017;(11):56-64.
5. Калашников К.Н., Калачикова О.Н. Доступность и качество медицинской помощи в контексте модернизации здравоохранения. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз 2014;(2):130-142.
6. Цыганова О.А., Светличная Т.Г., Кудрявцев А.В. Детерминанты удовлетворенности пациентов качеством амбулаторно-поликлинической помощи. Экология человека 2011;(2):13-16.
7. Лобов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С. В. Лобов, С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 337 с.

8. Jayadevappa R., Chhatre S. Patient centered care – A conceptual model and review of the state of the art. *Open Health Serv. Policy J.* 2011. Т. 4. P. 15–25.
9. McCabe R. Involvement in decision making: the devil is in the detail. *World Psychiatry.* 2017. Т. 16. № 2. P. 155–156.
10. Батороев К.Ю., Рогов В.Ю. Роль информационного сопровождения в оказании медицинских услуг: теоретические предпосылки и количественный анализ // *Известия Иркутской государственной экономической академии.* 2016. Т. 26. № 4. С. 591–602.
11. Савельев В.Н., Виноградова Т.В., Дунаев С.М. Индикаторы качества оказания медицинской помощи. *Медицинский альманах* 2011;(1):11-14.
12. Туренко Т.А. Методические подходы к оценке результативности и эффективности здравоохранения на основе данных официальной статистики. *Известия БГУ* 2013; (4):120-125.
13. Полунина Н.В., Доброхотова Ю.Э., Данелян С.Ж., и др. Проблемы качества оказания акушерской помощи и мероприятия по ее улучшению // *Российский медицинский журнал.* 2013. №2. С. 3-5.
14. Линденбратен А.Л. Здоровье и здравоохранение. Мысли серьезные и не очень. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2017. 272 с.
15. Хальфин Р.А., Сырцова Д.П., Львова Е.Е., Кобяцкая Е.Е. Пациент-ориентированный подход: базовые понятия // *Проблема стандартизации в здравоохранении.* 2017. № 1–2. С. 9–13.
16. Селивохин, М. Ю. Производственный менеджмент: управление качеством: Учебное пособие / М.Ю. Селивохин, Т. Ю. Шемякина - Москва: Альфа-М: НИЦ Инфра-М, 2013. - 272 с.
17. Хальфин Р.А., Сырцова Л.Е., Львова Д.П., Кобяцкая Е.Е. Пациент-ориентированный подход: базовые понятия. *Проблема стандартизации в здравоохранении.* 2017. № 1–2. С. 9–13.

УПРАВЛЕНИЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ КООПЕРАТИВОМ СОБСТВЕННИКОВ ПОМЕЩЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ КСП «АЛМАТЫ ТАУЭРС»)

Аннотация. Статья раскрывает основные направления отрасли жилищно-коммунального хозяйства, управленческие экономико-правовые отношения собственников помещений, выделены способы повышения качества предоставляемых услуг. Управление многофункциональным комплексом представляет собой согласованную деятельность собственников помещений, которая направлена на поддержку комфортных и безопасных условий пользования комплексом, а также на решение вопросов пользования общим имуществом.

В данной статье была поставлена практическая задача сформулировать проблемы и пути решения в повышении предоставления коммунальных услуг. Объектом исследования выступает кооператив собственников помещений «Алматы Тауэрс».

Ключевые слова: система менеджмента качества, жилищно-коммунальное хозяйство, кооператив собственников помещений, управляющая компания.

Жилищно-коммунальное хозяйство (далее ЖКХ) - одно из самых актуальных вопросов за последнее десятилетие. ЖКХ в Казахстане — это крупный многоотраслевой комплекс, включающий в себя жилищный фонд, многопрофильную инфраструктуру, которая обеспечивает поставку потребителями услуг тепло-, электро-, водоснабжения и водоотведения, производство работ по уборке, вывозу, утилизации твердых бытовых отходов, благоустройству и озеленению территорий и другое.

Формирование функционирования жилищно-коммунального хозяйства входит в отрасль ведения местного самоуправления и напрямую влияет на уровень и качество жизни большинства жителей и муниципальных образований. Актуальность исследования проблем определяется финансовым и технологическим характером обеспечения высокого качества услуг.

Темпы изменений рыночных отношений в Казахстане повлияли на необходимость эффективного функционального управления предприятиями, которые обеспечивают население страны и все другие секторы экономики ресурсами.

Экономическая свобода, как условие и следствие рыночных отношений, может предъявить высокие требования к уровню хозяйствования и экономической деятельности предприятий. Условия формирования и ведения бизнеса потребовали внедрения принципиально новых взглядов на сущность и содержание главных функций, которые будут выполняться специалистами для обеспечения форсированной и прибыльной работы компаний. Эти условия диктуют повышение конкурентоспособности услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм и управления производством, активизации предпринимательства.

26 декабря 2020 года Президентом Касым-Жомарт Токаевым был подписан Закон «О внесении изменений и дополнений в законодательный акт по вопросам жилищно-коммунального хозяйства». Закон вступил в силу с 7 января 2020 года. [1] Существует несколько направлений этого закона. Законом прописывается, что собственникам квартир/помещений в многоквартирных домах/комплексов появилась возможность самостоятельно принимать решение связанные с управлением их домов/помещений.

Кооператив собственников помещений «Алматы Тауэрс» - это организация многофункционального делового комплекса «Almaty Towers», с

помощью которой собственники имеют возможность осуществлять управление. КСП был создан с родом целей, самые основные указаны на рисунке 1.

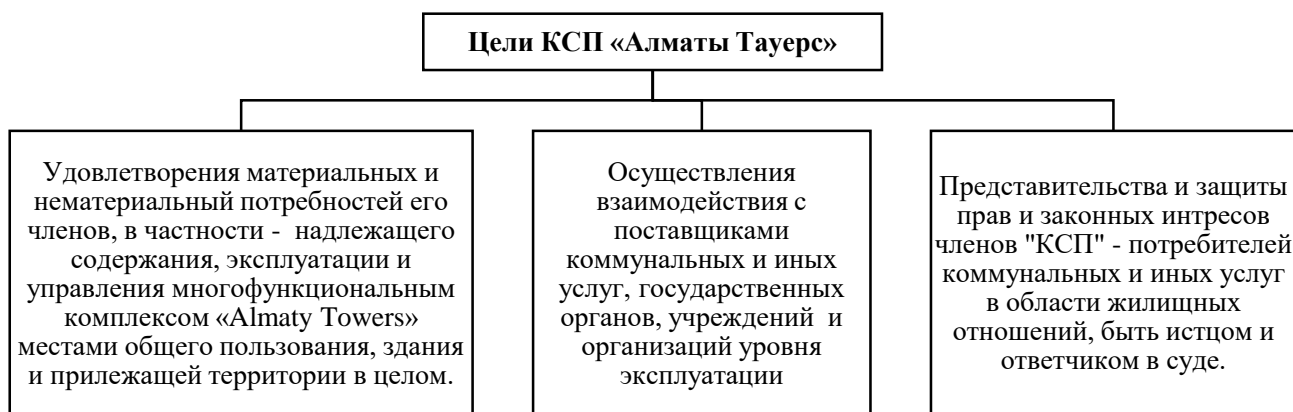


Рисунок 1 – Основные цели кооператива собственников помещений «Алматы Тауэрс»
Примечание: составлено автором по источнику [2]

Изучая экономическую литературу и проанализировав конкретные варианты, автором предлагается небольшой

экономический анализ показателей кооператива, предложенный автором в рисунке 2.

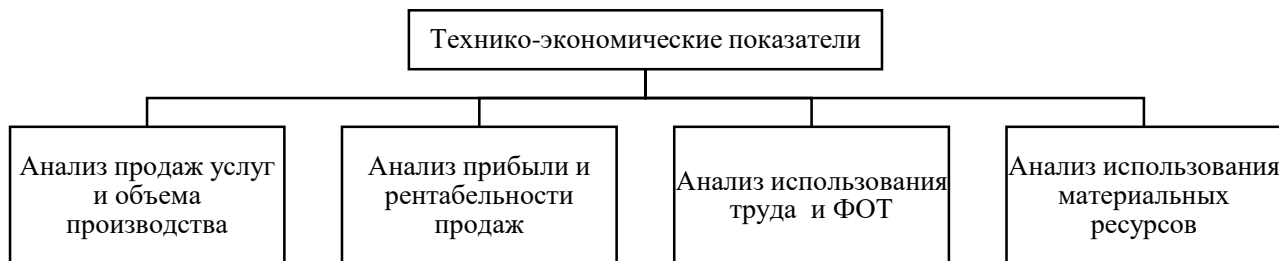


Рисунок 2 – Технико-экономические показатели КСП «Алматы Тауэрс» по блокам.
Примечание: составлено автором по изученным источникам.

Если брать анализ продаж услуг и объема производства, то изменения в объемах оказываемых услуг будут характеризоваться наличием конкуренции в этом секторе и в связи с этим необходимо будет внимание уделять качеству, видам услуг и изучению структуры услуг и их влияния.

Для исследования в статье, автором приводится пример анализа использования труда и фонд оплаты труда, тогда выделяется оценка обеспеченности кооператива трудовыми ресурсами и движением рабочей силы, оценка эффективности использования рабочего времени, изучение производительности

труда, изучение расходов на заработную плату.

Все организации самостоятельно планируют рабочую деятельность на основании договоров, которые заключены с потребителями услуг и поставщиками материально-технических ресурсов, а также определяют перспективы развития, основываясь на спросе предоставляемых услуг.

В своей деятельности КСП «Алматы Тауэрс» обязаны учитывать интересы потребителя и его требования к качеству предоставляемых услуг.

Следовательно, анализ работы начинают с изучения показателей

предоставленных услуг, предполагающие следующие этапы:

- анализ создания и использования производственной программы;
- анализ объема предоставляемых услуг;
- анализ видов оказываемых услуг;
- анализ структуры оказываемых услуг.

При анализе объема и вида оказываемых услуг необходимо учитывать специфику организации по предоставляемым услугам, которые зависят от плотности использования комплексом, количества обслуживаемых помещений.

Где прибыль является главной экономической категорией и базовой целью деятельности любой коммерческой организации.

Качество предоставленных коммунальных услуг играет главную роль, которая обеспечивает определенный уровень жизни комплекса и оказывает влияние на развитие всей инфраструктуры.

Но, за последние пять лет развитие организации и текущая экономическая ситуация в стране подразумевает наличие проблем: [3, 4]

1. Низкий уровень инвестиционной активности внутренних инвесторов, который приводит к замедлению темпа

обновления основных фондов и совершенствованию инфраструктурных объектов данного комплекса;

2. Отсутствует механизм, который действительно работал бы на развитие конкурентных, рыночных отношений, характеризующих недостаточной конкуренцией между коммунальными предприятиями, которые предоставляют жилищно-коммунальные услуги.

3. Отказ от долгосрочного построения плана в рамках тарифной политики предоставления коммунальных услуг;

4. Наличие административных, финансовых и технологических трудностей содержания и технической эксплуатации комплекса. Это способствует к снижению качества условий пользования помещениями комплекса и может привести к энергозатратным процедурам предоставления традиционных коммунальных услуг. Особенно актуальна при предоставлении услуг теплоснабжения в отопительный сезон.

Для организации механизма управления, который будет действительно работать, кооперативу необходимо фокусироваться на ряде принципиально главных решений и работ (табл. 1).

Таблица 1 – Мероприятия по улучшению механизма управления многофункциональным деловым комплексом «Almaty Towers»

Мероприятия/действия	Ожидаемые результаты
Проведение капитального ремонта по усовершенствованию сетей теплоснабжения, с применением новых материалов долгосрочной эксплуатации.	Повышение энергетической эффективности предоставления услуг по теплоснабжению комплекса. Практическое применение новых материалов позволит обеспечить более эффективную/качественную теплоизоляцию комплекса.
Осуществить планируемый переход от систем централизованного теплоснабжения к индивидуальным системам	Повышение эффективности предоставления коммунальных услуг
Обязательное оснащение систем теплоснабжения электронными счетчиками-распределителями тепла и терморегуляторами для радиаторов отопления.	Позволит обеспечить не только увеличение энергетической эффективности и качества предоставляемых услуг, но и оптимизировать финансовые и энергетические расходы, которые снизят стоимость тарифов для потребления.

Использование нового подхода в управлении качеством предоставляемых услуг, позволяющий учитывать уровень значимости составляющих компонент входных и выходных процессов, а также на их влияние	Повышение качества коммунальных и эксплуатационных услуг населению
Применение кластерного направления в развитие конкуренции на рынке сдачи аренды помещений и жилищно-коммунальных услуг, пользование механизмов частного партнерства при реализации капитальных объектов инфраструктуры	Повышение качества услуг, Привлечение дополнительных источников внешнего финансирования при обеспечении стратегического развития данной отрасли.
Достигать «прозрачности» экономики комплекса за счет формирования информационной платформы	Получение собственниками полной информации о расходах; Информирование о финансовой политики кооператива; Выдвижение предложений по переходу на экономный трафик
Заключать договора со всеми собственниками помещений о внесении взносов, прописывая обязательства на самих собственников комплекса	Снижение суммы дебиторской задолженности
Принять решение об обязательной предоплате коммунальных услуг, допускающие задержки в платежах	Снижение риска увеличения неплатежей за полученные коммунальные услуги
Информировать о необходимости оплаты коммунальных услуг и возможных мерах санкционного порядка	Снижение риска увеличения неплатежей за полученные коммунальные услуги
Примечание: составлено автором на основании проведенного анализа	

Имидж управляющего предприятия, а именно КСП «Алматы Тауэрс», зависит от взаимоотношений с собственниками помещений. Информированность собственников позволит повышению понимания того, что конкретно должен делать кооператив. Только это может дать объективную оценку их работы.

Но, информирование собственников помещений должно проводиться не только в отношении того, какие обязанности у кооператива. В многофункциональном комплексе «Almaty Towers» имеются источники повышенной опасности – это лифтовое оборудование, электрические сети и водопроводная инфраструктура.

Главные правила пользования данными сетями, техника пожарной безопасности в помещении в целом - все моменты должны быть сведены в единый документ и раздаваться собственникам помещений и их арендаторам.

Чтобы достичь экономического эффекта, мероприятия, которые были предложены, должны быть направлены на повышение самосознания и ответственности граждан за место их пользования. Повышение информативности позволит объективно сделать оценку работы управляющего кооператива и будет инструментом повышения ее имиджа.

Источники:

1. Идея создания ОСИ — дать собственникам самим управлять своим домом — интервью с М. Абдыкаримовым. 16 мар 2020. Официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан: <https://www.primeminister.kz/ru/news/interviews/ideya-sozdaniya-osi-dat-sobstvennikam-samim-upravlyat-svoim-domom-intervyu-s-m-abdykarimovym>
2. Устав Кооператива собственников помещений «Алматы Тауэрс». г.Алматы, 2014 г.
3. Коларж В.В. Анализ отрасли жилищно-коммунального хозяйства, как перспективной сферы предпринимательской деятельности // Экономика и экологический менеджмент. 2017, №1.
4. Соколова С.А., Борисова К.В. Проблемы жилищно-коммунального хозяйства как индикатор состояния общества // Фундаментальные исследования. -2016 г. №11-4. сс. 870-874.

Дворецкий В.Г.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Никифорова Н.В.
д.э.н., профессор
Алматы Менеджмент Университет

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ АВТОМАТИЗАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА

Ключевые слова: оптимизация, бизнес-процессы, автоматизация, университет, вуз, совершенствование, повышение эффективности, ERP-система, цифровизация.

Современные системы управления вузом, основанные на процессном подходе, требуют полной и своевременной информации о состоянии объекта управления, сосредоточенной в информационном обеспечении деятельности. По унаследованной от функционального подхода к системе управления традиции, каждое подразделение создает собственный архив документов, отвечающий требованиям исполняемых им бизнес-процессов. Такая организация информационного обеспечения порождает ряд проблем, снижающих эффективность управленческой деятельности. Совершенствование информационного обеспечения управления вузом на основе единого информационного пространства - одно из направлений развития высшего учебного заведения.

Именно совершенствование бизнес-процессов уже более 10 лет является популярным инструментом управления бизнесом и повышения его результативности. Консалтинговая группа Gartner с 2000 года проводит ежегодно исследования приоритетов деловой активности компаний и первые руководители с 2009 года по 2013 ставили на первое место именно совершенствование бизнес-процессов [1]. С 2018 года первое место занимает цифровизация и автоматизация бизнес-процессов, что подтверждает актуальность темы.

Существуют разные пути оптимизации бизнес-процессов, за время изучения этой темы разные авторы предлагают ряд путей и форматов, благодаря которым можно оптимизировать процессы, такие как бережливое производство, канбан, кайзден, Lean production [2]. Однако, в условиях текущей повсеместной цифровизации и автоматизации не принимать в расчет именно цифровизацию и автоматизацию для оптимизации процессов нецелесообразно и даже представляет собой риск для конкурентоспособности любой организации, в том числе и высших учебных заведений.

Таким образом, оптимизировать бизнес-процессы в настоящее время университета предлагается в первую очередь с помощью применения информационных систем и платформ. Цифровая трансформация и автоматизация бизнес-процессов сегодня – обязательное условие развитие любого университета. Эффектами внедрения платформ автоматизации университета выступают повышение конкурентоспособности, повышение удобства обучения студентов, значительное сокращение времени на рутинные операции сотрудников и, как следствие, повышение качества образования, управляемость и прозрачность университета, доступ к платформам и информации с компьютера и телефона из любой точки мира (опция доступна в некоторых системах).

Университеты Казахстана сегодня условно можно разделить на два категории по степени цифровизации процессов и документов:

- университеты, которые все фиксируют на бумаге и не применяют цифровые инструменты;

- гибридные университеты, которые используют и бумажный документооборот, а также имеют «лоскутную автоматизацию» бизнес-процессов и таких большинство. Они применяют одну или чаще несколько информационных систем, чаще всего не интегрированных друг с другом, тем не менее позволяющие автоматизировать ряд функций. Частичная автоматизация, в любом случае, облегчает работу сотрудников и это лучше, чем полностью ручной труд, однако, иногда это создает ряд проблем, связанных с поиском и сбором нужной информации.

Полностью цифровых университетов в Казахстане пока нет. Но в скором будущем они появятся благодаря развитию цифровых технологий. Почти все передовые университеты страны в настоящий момент занимаются своими разработками информационных систем или изучают предложения на рынке, которые позволят автоматизировать все или почти все процессы.

При автоматизации высших учебных заведений следует учитывать, что университеты имеют ряд особенностей по сравнению с компаниями и часто больше разнообразных бизнес-процессов и, конечно, это представляет собой определённые трудности при внедрении автоматизации университетов. Ниже представлены вызовы, с которыми сталкиваются университеты, проводящие автоматизацию бизнес-процессов:

- «лоскутная автоматизация» – когда в университете применяется много разных систем и платформ, автоматизирующих бизнес-процессы;

- сложность и многоуровневость процессов и взаимосвязей – большинство университетов намного сложнее многих компаний;

- низкая цифровая грамотность пользователей.

«Лоскутная автоматизация» появилась в университетах в связи с постепенным развитием технологий и информационных систем, которые приобретались университетами по мере их появления на рынке. Таким образом, один университет может использовать до 20 информационных систем, некоторые дублируют функции, например, Moodle и Platonus частично дублируют функции, многие из информационных систем не интегрируются друг с другом, что доставляет неудобства для сотрудников университета.

Университеты Казахстана сегодня применяют ряд информационных систем, как отечественных разработок, так и международных, среди которых: АИС «Платон» (Platonus), КАБИС, Системы электронного документооборота (Documentolog, DocVision,), Moodle, ИС «1С:БИТ-ФИНАНС», ИС «1С:ЗУП», системы антиплагиата (например, Strikeplagiarism), системы прокторинга (к примеру, Aero, ProctorEdu) и специально разработанные университетами для себя системы Univer (КазНУ им Аль-Фараби), Регистрар (Назарбаев Университет), Uninet КБТУ), Sirius (КазНМУ) и многие другие. Для удобства управления университетом, для быстрого принятия управленческих решений необходимо быстро получать информацию из применяемых систем, а для этого их необходимо интегрировать полностью, что часто не представляется возможным.

Автоматизировать университет гораздо сложнее, это более многомерная задача, чем автоматизация бизнеса. Ниже приведены ряд отличий автоматизации университетов от автоматизации компаний.

Первым отличием является то, что в университете значительно больше «измерений», которые приходится учитывать. Основные бизнес-процессы университет – это не обычные бизнес-процессы в привычном понимании. Ключевые направления работы университета – образование, научная деятельность и инновации – конечно же, это не классический бизнес, и это накладывает много различных

ограничений. Кроме того, количество бизнес-процессов в университете намного больше, чем во многих компаниях – разноплановость работ и целей университетов создает большое количество бизнес-процессов.

Далее, в университете намного больше количество стейкхолдеров и их цели отличаются друг от друга. Это, несомненно, составляет большую сложность при автоматизации бизнес-процессов. Во-первых, не все продуктивные решения подойдут – с вероятностью 90% придется дописывать существующие информационные системы под университет и не у всех разработчиков систем получится это сделать, а некоторые и вовсе не захотят это делать. Именно поэтому некоторые компании- создатели информационных систем для университетов предлагают отдельные решения, разработанные с учетом особенностей бизнес-процессов университетов, например, ERP Hero Study (казахстанская разработка), 1С: Университет ПРОФ, 1С: Управление учебным центром [3], и такие международные информационные ERP системы как Class 365 [4], Ellucian Banner Student [5], Campusmanagement [6] и т.д.

Следующее «измерение» - временное, здесь необходимо учитывать традиционные нестыковки: учебный год начинается в университетах в августе или 01 сентября, финансовый год – классически начинается в январе. Это тоже создает ряд проблем при автоматизации процессов.

Отметим, что Almaty Management University отличается высокой активностью и высокой скоростью изменений, является международным университетом, стремящимся охватить как можно большую сферу, что усложняет бизнес-процессы, а следовательно, и автоматизацию. Отсюда вытекает следующее измерение – сложность деятельности университета. Университеты, безусловно, разные: есть университеты попроще, где все процессы стандартные, много лет существует один образовательный процесс, на всех специальностях один и тот же. Часто такими являются узкопрофильные ВУЗы, региональные. В международном

университете, где подход к обучению разных специальностей – разный, как например, в AlmaU – невозможно обучать финансистов и режиссеров по одним «лекалам», бизнес-процессы увеличиваются по количеству и опять же, усложняют автоматизацию. Также, крупные университеты проводят исследовательскую деятельность, проводят научные исследования, владеют и управляют инфраструктурой – распределяют аудитории согласно расписанию, сдают в аренду залы и аудитории сторонним организациям, заселяют общежитие, содержат и управляют точками питания, в итоге, мы получаем не один объект автоматизации, как в большинстве бизнесов, а совокупность объектов. Плюс ко всему внешние условия.

Учитывая особенности деятельности университетов, для их автоматизации предлагается использовать ERP-системы, которые были созданы специально для университетов и уже учитывают большинство их особенностей, такие как ERP Hero Study, Classe 365, Ellucian Banner и т.п. Но, выбирая одну из этих систем, все же нет гарантии, что она будет включать все бизнес-процессы конкретного вуза. К примеру, 1С Университет ПРОФ, российская разработка, не подходит для казахстанских университетов, поскольку разработана под процессы не по Болонской системе. Это значительно усложняет кастомизацию этого продукта к казахстанским университетам, по сути, программу придется разработать почти заново. Сравнивая готовые ERP для автоматизации бизнес-процессов AlmaU, мы пришли к выводу, что как минимум следующие модули будет необходимо создать в информационной системе, их в настоящий момент нет в решениях для университетов:

1. Модуль с учетом специфики дополнительного образования
2. Модуль для Эдвайзеров
3. Интеграция с документооборотом
4. Модуль для управления библиотекой (в некоторых ERP есть)
5. Управление выпускниками

6. Создание и управление базой знаний
7. Бронирование аудиторий и залов переговоров

Важно принимать во внимание, что часто университеты находятся в дефиците бюджета, являются некоммерческими организациями, да и в целом, часто не преследуют цели много зарабатывать, а направляют всю прибыль на развитие и автоматизировать процессы приходится в условиях серьезных ограничений, что часто сильно сужает список ресурсов и выбор поставщиков. По сути, получается, что автоматизация для университета является сложнейшей задачей, решить которую нужно в кратчайшие сроки и с минимальными ресурсами.

Следующий фактор, усложняющий автоматизация университетов – изменчивость системы управления. Процессы университетов часто меняются очень быстро – и это подходит и для науки, и для инноваций, и для образования [7]. Особенно в текущих условиях нестабильного мира. Следовательно, система ERP должна быть очень гибкой и динамичной, иметь возможность либо очень оперативной технической поддержки или же чтобы штатные программисты университета могли сами переписывать часть информационной системы. Следует также учитывать, несмотря на специальные информационные системы, разработанные для университетов такие как Ellucian Banner Student, Class 365, 1C: Университет, очень часто бизнес-процессы отличаются значительно от предложенных в данных программах, кроме того, западные информационные системы не учитывают особенности казахстанской системы образования, следовательно, доработки точно будут нужны.

Университеты вынуждены находить или разрабатывать собственные решения для управления и экспериментировать. Далее, занимаясь автоматизацией процесса, его приходится реструктурировать, документировать, вставлять точки расширения. Но только после его автоматизации и начала работы в новой системе становится понятно, что должно происходить внутри этого процесса.

Следовательно, дальше идут изменения процесса и регламентов. К примеру, университет занимался автоматизацией рекрутинга иностранных абитуриентов и при этом обнаружил, что текущее положение о приеме студентов не позволяет набирать иностранных абитуриентов. Изменения в процессе набора плюс изменения в положении и регламентах – процесс циклический, который идет постоянно – ведь и условия внешней среды меняются[8]. Изменчивость системы очень высока.

Тогда как же, с учетом всех вышеперечисленных факторов, правильно автоматизировать бизнес-процессы университета? На наш взгляд, исходя из различий в направлениях деятельности университета и учитывая измерения, правильно будет применить следующий подход: создать систему управления университетом, адаптировать под условия и особенности конкретного вуза, но на единой платформе – ERP-системе. Это позволит синхронизировать часть имеющихся программ, а часть позволит не использовать в будущем, позволит создать для пользователей режим «одного окна» - для поиска любой информации и для выполнения большинства бизнес-процессов нужно будет заходить только в одну систему, позволит в несколько секунд создавать отчеты и находить нужную информацию.

Проанализируем рынок и сравним популярные платформы ERP для университетов. Самые популярные ERP в мире – SAP и Oracle, нет смысла покупать для университета, как и любую другую ERP, которая сразу не имеет адаптации для вуза, поскольку адаптировать придется очень много и стоимость программы станет нецелесообразной.

Таким образом, для анализа возьмем две ERP-системы, нацеленные именно на университеты, получившие международное распространение – Classe 365 и Ellucian Banner, российский 1C:Университет, поскольку данная ERP хорошо синхронизируется с другими продуктами 1C, которые также используются в AlmaU и казахстанскую

разработку ERP-систему HeRo Study (таблица 1).

Перед сравнением определим важные критерии выбора ERP-системы для университета:

- с точки зрения пользователей – удобный дизайн, юзабилити, понятный интерфейс, система «одного окна»
- функционал ERP;
- стоимость;

- сроки внедрения;
- гибкость системы (насколько адаптируется под подробности и особенности заказчика);
- интеграции с внешними системами.

Существует также и другие важные критерии, однако вышеуказанные у большинства университетов будут стоять на первом месте.

Таблица 1 - Сравнение ERP-систем для университетов

Критерии	<u>Classe 365</u>	<u>Ellucian Banner</u>	<u>HeRo Study</u>
Тип продукта	коробочный продукт	коробочный продукт	SAAS. гибкое обновление функций
Обновление	платно	платно	пользователь всегда работает с последней версией системы без дополнительной оплаты
Емкость сервера	использование мощностей серверов клиента	использование мощностей серверов клиента	серверная часть на стороне производителя, клиент не затрачивает ресурсы на аренду/администрирование серверов
Монетизация	продажа лицензий	продажа лицензий	по подписке
Стоимость	от USD 200 за лицензию в год	от USD 200 за лицензию в год	USD 10 за подписку на пользователя
Внедрение	дополнительная оплата за обучение	дополнительная оплата за обучение	бесплатное обучение для бесшовного внедрения продукта
Сроки внедрения	1 год	1 год	1 год
Гибкость системы	за дополнительную оплату	за дополнительную оплату	Есть возможность адаптации и создания специальных модулей бесплатно
Технологии	стек технологии 2010	стек технологии 2010	разработка на стеке технологий 2020
	десктоп	десктоп	десктоп + мобайл iOS/Android
Обеспечение жизненного цикла студента	частично или интеграции	частично или интеграции	бесшовная связь всех функциональностей на пути от абитуриента и слушателя до выпускника
Миграция баз данных	вносить заново	вносить заново	Обеспечивается миграция данных с других систем бесплатно

Техподдержка	фиксированная или почасовая оплата	фиксированная или почасовая оплата	бесплатно
Структура и взаимодействие процессов	Процессы по Болонской системе образования	Процессы по Болонской системе образования	Процессы по Болонской системе образования
Примечание: составлено автором			

1С Университет сразу исключим из сравнения, поскольку опыт внедрения 1С Университет в AlmaU был в 2019 году. Команда дистрибьюторов-партнеров 1С Университет в Казахстане имеют очень хорошую экспертизу по продуктам 1С, но по внедрению модуля 1С Университет ПРОФ не имеют. Проблема в том, что сам продукт не подходит для Болонской системы образования, он был разработан в РФ под систему, которая используется там. И поэтому, команда дистрибьюторов была вынуждена сначала изучить бизнес-процессы Болонской системы образования, далее, трансформировать продукт под эти процессы - это заняло больше года, т.е. по сути команде AlmaU было нечего внедрять, AlmaU находились в ожидании продукта, который нужно тестировать. Удалось протестировать только некоторые функции продукта, однако, 1С: Университет так и не предоставил полную версию продукта. В итоге контракт был расторгнут, поскольку сроки на трансформацию продукта не соответствовали требованиям AlmaU

Classe 365 и Ellucian Banner отлично зарекомендовали себя в Европе, США и Австралии и уже более 10 лет используются университетами. Однако, они тоже имеют недостатки. Classe 365 и Ellucian Banner во-первых, были разработаны около 10 лет назад и используют технологии того времени, что для IT-сферы является достаточно долгим сроком – технологии за это время ушли далеко вперед. Во-вторых, эти ERP были разработаны на Западе и ориентированы на бизнес-процессы, привычные для западных университетов, а они отличаются на бизнес-процессы казахстанских университетов, как минимум у них нет такой отчетности для государства и такого контроля со стороны Министерства

Образования, тем не менее, стоит отметить, что процессы в этих ERP соответствуют Болонской системе, а значит, большинство модулей подойдет всем казахстанским университетам. Важно отметить, что данные системы используют серверные мощности заказчика – а у компании заказчика может и не быть такого сервера, придется его докупать, а даже если он есть, нужно содержать сотрудников, которые будут обслуживать сервера.

С точки зрения безопасности данных возникает дилемма – возникает мнение, что, когда данные хранятся на сервисе у компании, это более безопасно, однако, данные могут быть сворованы хакерами из любого сервиса, с точки зрения информационной безопасности риск сохраняется в обоих случаях – хранить у себя на сервисе или у компании-поставщика. Только во втором случае, риски перекладываются на компанию-поставщика и ответственность ложится на их плечи по кибербезопасности.

С точки зрения удобства пользователей – наиболее интуитивно понятный, удобный дизайн, юзабилити, понятный интерфейс у Hero Study, поскольку данная система самая новая из сравниваемых, разработчики создали удобную платформу, дополнили ее мобильным приложением, чтобы современному пользователю было максимально удобно. У Banner и Classe 365 нет мобильного приложения и юзабилити намного менее удобный. По функционалу все три ERP полностью соответствуют, все могут разработать дополнительные модули при необходимости, однако Hero делает это бесплатно.

Рассмотрим финансовую сторону вопроса: Banner и Classe 365 значительно (на этапе внедрения примерно в 20 раз)

дороже, чем Hero Study, во-первых, системы созданы и ориентированы на бюджеты западных университетов, во-вторых, эти ERP распространены и не так сильно заинтересованы в поиске новых клиентов. Однако, приобретая данные ERP, заказчик покупает лицензии на каждого пользователя, и если принимает систему какая она есть, не будет заказывать обновления, не будет адаптировать модули – оплачивать ежегодно ничего не нужно (кроме дополнительных опций, таких как техподдержка, например). Hero Study ежегодно берет оплату за подписку, в 2022 году стоимость составляет 10 USD за пользователя (в то время, как лицензия Banner и Classe 365 стоит примерно 200 USD).

Сроки внедрения всех систем примерно одинаковы, но они зависят в том числе и от команды Заказчика.

Гибкость системы - все системы адаптируются, но Banner и Classe 365 адаптируют модули за дополнительную оплату, Hero Study – включил в стоимость подписки.

Сравнив эти четыре системы по важным критериям, очевидно, что

казахстанская разработка Hero Study может автоматизировать все нужные процессы для AlmaU, как и для других казахстанских университетов и имеет ряд преимуществ перед зарубежными аналогами, поскольку компания находится в Алматы, это молодая компания, они максимально клиентоориентированы, специально разработают нужные модули программы, готовы оказать бесплатно техподдержку, что очень важно и предоставить еще ряд дополнительных бонусов. Однако, отметим, что выбирать ERP-систему для университета необходимо исходя из конкретных потребностей конкретного вуза и представленные выше ERP тоже могут подойти в ряде случаев.

Автоматизация бизнес-процессов университета — это не только престиж вуза, это необходимость для повышения конкурентоспособности, повышения качества услуг и удовлетворения всех стейкхолдеров университета. ERP-системы для университета сегодня является одним из основных инструментов автоматизации бизнес-процессов. Выбрать ERP-систему университеты могут исходя из своих потребностей и особенностей.

Источники:

1. Статья «2021 Gartner SEO survey: the year of rebuilding» <https://www.pitcher.com/blog/2021-gartner-ceo-survey-the-year-of-rebuilding>, 2021
2. Белаичук А.А., Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / А.А. Белаичук, В.Г. Елиферов – М.: Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 222с.
3. [<https://solutions.1c.ru/catalog/university-prof/features>],
4. Официальный сайт Classe 365 (<https://www.classe365.com/>)
5. Официальный сайт Ellucian Banner Student (<https://www.ellucian.com/solutions/ellucian-banner-student>)
6. Официальный сайт Campusmanagement (<https://www.campusmanagement.com/>)
7. О.Змеев, Особенности вузов и их ИТ-архитектура <https://upr.ru/article/vuz-eto-ochen-slozhnyy-obekt-dlya-avtomatizatsii-chast-1-osobennosti-vuzov-i-ikh-it-arkhitektura/>, 30.03.2018

Захарова Н.Э.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Шаимова А.К.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»)

Ключевые слова: реструктуризация, организационная структура, энергетическое оборудование, регулирование штата, прокатно-ремонтный цех электрооборудования и энергоснабжения (ПРЦЭОиЭ).

Повышение эффективности работы нефтегазового предприятия определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры компании и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Успех компании зависит не только от формы выбранной структуры, но и мероприятий, на основе которых проводятся постоянные корректировки механизмов управления. Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами [1].

Реструктуризация – одно из существенных направлений деятельности АО «СНПС-Актобемунайгаз», нацеленное на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения ее конкурентоспособности.

Акционерное общество «СНПС - Актобемунайгаз» является ведущим промышленным предприятием Актюбинской области, по показателям производственно-хозяйственной деятельности и уровню добычи углеводородного сырья устойчиво входит в группу лидеров казахстанской нефтегазовой промышленности. На долю компании приходится порядка 70% добытой в области нефти и 90% газа. Товарной продукцией компании являются нефть, газ для транспортировки по магистральным газопроводам, гранулированная сера, сжиженный газ.

В структуру АО «СНПС-Актобемунайгаз» входят 10 филиалов:

- два нефтегазодобывающих управления - НГДУ «Октябрьскнефть» (ОНГДУ) и НГДУ «Кенкиякнефть» (КНГДУ), отвечающих за добычу нефти и газа, а также разработку месторождений Жанажол, Кенкияк, Северная трува;

- Жанажольский нефтегазоперерабатывающий комплекс (ЖНГК), обеспечивающий подготовку нефти, попутного и сжиженного газа и производство серы;

- Управление «Актобемунайсервис», выполняющий работы по капитальному ремонту скважин, интенсификации притока нефти и газа и освоению скважин;

- Управление сбыта нефти и газа (УСНиНП), выполняющий работу по реализации нефти и нефтепродуктов;

- Управление производственно-технического обслуживания (УПТОиКО) и комплектации оборудованием (УПТОиКО), обеспечивающий своевременное и комплексное обеспечение ТМЦ нужд производства компании путем оптимального обеспечения потребности и осуществления поставок в необходимом количестве, номенклатуре, соответствующего требованиям качества;

- Управление «Актюбэнергонефть» (УАЭ), обеспечивающий бесперебойное электроснабжение филиалов АО «СНПС-Актобемунайгаз»;

- Научно-исследовательский институт выполняет работу по изучению и решению проблем разработки нефтегазовых месторождений, обеспечению соответствующего научно-технического уровня проводимых АО «СНПС-Актобемунайгаз» работ, внедрение в производство предлагаемых научных разработок.

- Строительное управление (СУ) выполняет договора по строительству и капитальному ремонту производственных объектов, жилья и объектов соцкультбыта для филиалов АО;

- Управление общественного питания и торговли (УОПиТ) организует общественное питание для персонала АО и обслуживание социальных непромышленных объектов АО «СНПС-Актобемунайгаз».

История развития АО «СНПС-Актобемунайгаз» начинается с 4 июня 1997 года, когда был подписан Договор о купле-продаже акций АО «Актобемунайгаз» между Республикой Казахстан и Китайской Национальной Нефтегазовой Корпорацией.

Существовавшая в то время система управления имела множество недочетов, строилась на принципах плановой экономики, не отвечала предъявляемым требованиям рыночной экономики. Существовали пробелы в управлении производством, менеджменте компании.

Финансовое положение Общества на момент прихода инвесторов было крайне тяжелым. На сложившуюся ситуацию в АО оказали влияние как внешние, так и внутренние факторы. Цены на нефть на мировом рынке упали более чем в два раза, цена по которой Общество продавало нефть, была ниже себестоимости. Добыча нефти по Обществу падала, имелась большая кредиторская задолженность, ситуация была на грани банкротства. В сложившихся условиях необходимо было кардинально менять систему управления Обществом.

В результате, в целях повышения эффективности деятельности компании, была начата работа по реструктуризации

компании. Проведение данной реструктуризации позволило поднять уровень менеджмента и управления производством, избежать банкротства и вывести Общество на более высокую ступень своего развития.

В результате проводимой работы по совершенствованию и реорганизации организационной структуры филиалов; проводимых мероприятий по регулированию штата филиалов и аппарата управления были достигнуты значительные результаты в повышении эффективности управления. Также были достигнуты хорошие результаты в изменении численности работников Общества – наблюдается постепенное снижение численности.

АО «СНПС-Актобемунайгаз» уделяет большое внимание повышению эффективности организационной структуры, обеспечивающей высокий уровень управления производством. Основное внимание компании направлено на усиление персонала, отвечающего непосредственно за управление производством в целях повышения производительности и эффективности труда. Основной упор делается на уменьшение численности работников аппаратов управления и усиление производственного персонала.

С 1997 по 2021 годы построены и введены в эксплуатацию новые крупные объекты производства, отвечающие современным требованиям, с применением сложных технологий. Своевременно и на высоком уровне проводится работа по укомплектованию объектов персоналом, эффективному регулированию численности работников АО. Каждый работник четко знает свои функциональные обязанности и с высокой ответственностью подходит к их выполнению.

Необходимо отметить, что требования производства изменяются, повышаются требования к выполнению производственных задач, их качественному и эффективному выполнению.

В структуре КНГДУ персонал, занятый обслуживанием энергетического оборудования управления числится в Прокатно-ремонтном цехе электрооборудования и энергоснабжения (ПРЦЭиЭ) в производственных цехах. Персонал, числящийся в производственных цехах, выполняет работы только в своем цехе, и зачастую, во время отсутствия работ, персонал свободен, но не привлекается в другие цеха, где в силу производственных причин, остро возникает нехватка персонала по обслуживанию энергетического оборудования. Персонал ПРЦЭиЭ задействован на различных объектах управления, по заявкам цехов. При большом количестве заявок, работники ПРЦЭиЭ распределяются по участкам работ, но зачастую возникают ситуации, когда физически невозможно успеть выполнить всю требуемую работу, что приводит к простоям работ или аварийным ситуациям. Как указывалось, выше, персонал, числящийся в

производственных цехах, даже будучи не занятым, для работ, выполняемым ПРЦЭиЭ, не привлекается, руководство цехов считает, что эти работники должны выполнять работы только в цехе, где они числятся. Возникают спорные вопросы между руководителями цехов, каждый требует направить руководство ПРЦЭиЭ работников в их цех, сложно определить первоочередную необходимость выполнения работ. В результате страдает оперативность и качество выполнения работ по обслуживанию энергетического оборудования, возможны сбои в работе оборудования, простои в работе скважин, потери добываемой продукции.

В структуре КНГДУ персонал, занятый обслуживанием энергетического оборудования закреплены в цехах добычи нефти и газа №1-4, цехе паротеплового воздействия на нефть (ЦДН №1, ЦДН №2, ЦДНГ №3, ЦДНГ №4, ЦПТВ) и в ПРЦЭиЭ. Штатная численность персонала, занятого обслуживанием энергетического оборудования представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Штатная численность работников КНГДУ, занятых обслуживанием энергетического оборудования (до проведения реструктуризации, на 01.08.2021г.)

№	Наименование внутренних структурных подразделений и должностей	Количество штатных единиц
ПРОКАТНО - РЕМОНТНЫЙ ЦЕХ ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ И ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЯ		
1	Начальник цеха	1
2	Заместитель начальника цеха	2
3	Инженер - энергетик	1
4	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	18
ЦЕХ ДОБЫЧИ НЕФТИ № 1		
1	Инженер-энергетик	1
2	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	3
ЦЕХ ДОБЫЧИ НЕФТИ № 2		
1	Инженер-энергетик	1
2	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	4
ЦЕХ ДОБЫЧИ НЕФТИ И ГАЗА № 3		
1	Инженер - энергетик	1
2	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	4

ЦЕХ ДОБЫЧИ НЕФТИ И ГАЗА № 4		
1	Инженер - энергетик	1
2	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	4
ЦЕХ ПАРОТЕПЛООВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НЕФТЬ		
1	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	2
Всего работников		43
Примечание: составлено авторами на основании данных КНГДУ АО «СНПС-Актобемунгаз»		

Для исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей, для визуализации потенциальных причин возникновения проблемы определения

проблемного поля, выявления альтернативных решений проблемы с последующим выбором наиболее подходящего варианта составлена Диаграмма Исикавы (рис. 1).

ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

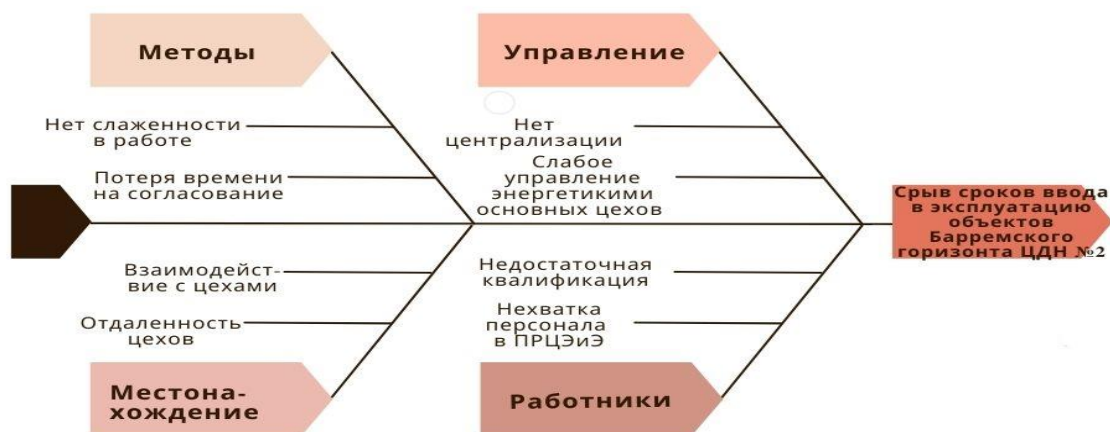


Рисунок 1 –Диаграмма Исикавы
Примечание: разработано авторами.

Изучив проблему по не эффективной организации работ по обслуживанию энергетического оборудования НГДУ «Кенкиякнефть», были рассмотрены предложения по решению данной проблемы. Наилучшим вариантом было выбрано провести централизацию управления (ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЯ — это сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления [2]). То есть весь штат работников, занятых обслуживанием энергетического оборудования КНГДУ, вывести из состава цехов и централизованно закрепить в штате ПРЦЭиЭ с возложением на него

обязанностей по выполнению всех работ, предусмотренных в этом цехе. При этом

структура ПРЦЭиЭ представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Штатная численность работников КНГДУ, занятых обслуживанием энергетического оборудования (после проведения реструктуризации, на 01.09.2021г.)

Наименование внутренних структурных подразделений и должностей	Количество штатных единиц
Начальник цеха	1
Заместитель начальника цеха	2
Инженер - энергетик	1
Ремонтная бригада №1 Инженер – энергетик	1
Ремонтная бригада №2 Инженер - энергетик	1
Ремонтная бригада №3 Инженер - энергетик	1
Ремонтная бригада №4 Инженер - энергетик	1
Ремонтная бригада №1 Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда	3
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5 разряда	6
Ремонтная бригада №2 Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда	10
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5 разряда	6
Ремонтная бригада №3 Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда	2
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5 разряда	4
Ремонтная бригада №4 Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда	6
Всего работников:	45
Примечание: составлено авторами на основании данных КНГДУ АО «СНПС-Актобемунайгаз»	

Выводы. В результате проведенной реструктуризации энергетического цеха КНГДУ и других цехов, занимающихся обслуживанием энергетического оборудования КНГДУ были достигнуты следующие результаты:

- **эффективное использование трудовых ресурсов (персонала, занятого обслуживанием энергетического**

оборудования): весь персонал КНГДУ, занимающийся обслуживанием энергетического оборудования централизованно закреплен в ПРЦЭиЭ, работа выполняется централизованно. Созданы звенья, которые закреплены за каждым цехом, обслуживание энергетического оборудования проводится своевременно в соответствии с этим

закреплением. По требованию производства, бригады оперативно перераспределяются между цехами для выполнения срочных работ.

- **повысилась эффективность работы управления «Кенкиякнефть»:** в связи с тем, что созданы ремонтные бригады, которые закреплены за каждым цехом, план работы по обслуживанию энергетического оборудования цехов выполняется своевременно, не допускаются простои в работе производственных цехов.

- **повысилась оперативность и качество обслуживания оборудования:** уменьшилось количество времени на обслуживание энергетического оборудования, количество вызовов уменьшилось до 15 раз в сутки, планово-предупредительные ремонты (ППР) выполняются своевременно.

- **слаженность в работе персонала:** уменьшился риск возникновения аварийных ситуаций по причине высокой нагрузки на персонал, нет конфликтных ситуаций между работниками, работники взаимозаменяемы.

- **эффективное использование рабочего времени:** нет потери времени у инженерных работников на согласования

между руководством цехов и участков для перераспределения работ между цехами для выполнения ремонтных работ, работ по обслуживанию энергетического оборудования и др.

Данная статья посвящена вопросам реструктуризации компании. Продемонстрирован опыт проведения реструктуризации на базе промышленного предприятия АО «СНПС-Актобемунайгаз».

В статье представлено обоснование целесообразности проведения реструктуризации на примере подразделения по обслуживанию энергетического оборудования НГДУ «Кенкиякнефть». Показана результативность проведенной реструктуризации. В дальнейшем, в нефтяных компаниях необходимо проводить постоянную работу по изучению организации производства, искать возможности улучшения работы и при необходимости проводить соответствующие анализы, выборки, исследования и проводить реструктуризацию, которая позволит привести к более лучшим результатам компании.

Источники:

1. Полякова-Вербицкая Л. Организационная структура предприятия и ее анализ //Research and Tehnology – Step into the Future 2006, Vol. 1, No 2. 20 с.
2. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. 2004. 1072 с.

Зейноллаев Е.Е.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ BPM

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, УБП, BPM, KPI, улучшение процессов

Введение. За последнее десятилетие концепция Управление бизнес-процессами (УБП) / Business Process Management (далее – BPM) превратилась в зрелую дисциплину с хорошо зарекомендовавшим себя набором принципов, методов и инструментов, сочетающих знания из информационных технологий, наук об управлении и промышленной инженерии с целью улучшения бизнес-процессов [1, 2].

Существует проработанная научная база и значительный прогресс в конкретных областях BPM. Примеры областей BPM, в которых был достигнут заметный прогресс, включают:

- Синтаксическая проверка сложных моделей бизнес-процессов перед их внедрением через ИТ, с целью избежать потенциально дорогостоящих ошибок во время выполнения.
- Шаблоны рабочего процесса Workflow Patterns – систематическая идентификация типичного поведения процессов на основе научных данных.
- Автоматическое создание настраиваемых моделей процессов из набора вариантов моделей процессов, которые используются для помощи аналитикам при выборе правильной конфигурации.
- Автоматическое выполнение моделей бизнес-процессов на основе строго определенной семантики и с помощью различных систем BPM.
- Адаптация процессов «на лету» и оценка влияния их изменений, чтобы реагировать на (неожиданные) исключения.

– Автоматическое обнаружение моделей процессов из необработанных данных о событиях, созданных общими информационными системами в организациях.

Анализируя серии конференций BPM, можно сделать вывод, что некоторые научные проблемы были успешно решены, а их результаты приняты на практике. Многочисленные документы по BPM можно найти на крупных конференциях, таких как Международная конференция по информационным системам (ICIS), Европейская конференция по информационным системам (ECIS), Международная конференция по разработке передовых информационных систем (CAiSE), Международная конференция по кооперативному Информационные системы (CoopIS), Международная конференция по бизнес-информационным системам (BIS) и Моделированию, развитию и поддержке бизнес-процессов (BPMDS), а также ряд научных журналов.

Также есть значительный интерес со стороны практиков. Крупные организации моделируют свои процессы на таких языках, как BPMN (Business Process Management Notation), и имеют программы, связанные с улучшением процессов. В настоящее время можно утверждать, что подходы и принципы «процессного мышления» широко используются в большинстве крупных международных и транснациональных организаций.

Несмотря на внимание к BPM в научных кругах, бизнесе и

промышленности, существует значительный разрыв между современными технологиями и подходами BPM и фактическим использованием практиками. Например, лишь немногие организации используют системы BPM для автоматического выполнения своих операционных процессов. Во многих случаях процессы жестко запрограммированы в приложениях (например, в ERP-системах, таких как SAP, или в собственных системах). BPM не предполагает обязательного использования BPM-приложений. Бизнес-процессами необходимо управлять в средах, где процессы документированы лишь частично и используется целый ряд информационных систем. Эти системы часто «не знают» о процессах, в которых они используются.

Автором производится обсуждение текущего состояния BPM и о того, что можно сделать, чтобы преодолеть разрыв между исследованиями в области BPM и практическим использованием технологий BPM. Так во многих исследованиях BPM уделялось чрезмерное внимание конкретным проблемам и отклонениям, например, в моделях процессов. Однако лучшие модели не приводят автоматически к лучшим процессам. Например, по выводам, сделанным М. Дюмах [3] новые исследования должны проводиться быть в контексте первоначальной цели BPM, состоящей в улучшении бизнес-процессов, а не в улучшении моделей процессов.

Ключевые показатели эффективности (KPI), связанные с общими параметрами производительности процессов, такими как время, качество, затраты и соответствие, часто упоминаются в исследованиях по улучшению процессов. Но при этом не всегда ясно, как результаты исследований и соответствующая технология BPM конкретно способствуют улучшению KPI.

Краткая история BPM.

Со времен первой промышленной революции производительность труда росла благодаря техническим нововведениям, улучшениям в организации труда и использованию информационных

технологий. Во время первой промышленной революции (1784–1870 гг.) на рабочем месте появились машины, приводимые в движение водой и паром. Вторая промышленная революция (1870–1969) основывалась на массовом производстве, разделении труда и использовании электроэнергии. Третья промышленная революция (1969–2015 гг.) была вызвана доступностью компьютеров, сетей и других ИТ-систем. Сегодня речь идет об «Индустрии 4.0» как о четвертой промышленной революции [4]. Цель состоит в том, чтобы создать «умные» производственные системы с использованием комбинации встроенных систем, датчиков, сетей, сервисной ориентации, больших данных и аналитики.

Хотя вышеупомянутые четыре промышленные революции часто связаны с фабриками и физическими производственными системами, они также применимы к административным процессам и услугам. Правительственные учреждения, банки, страховые компании и т.д. можно рассматривать как «административные фабрики». Разделение труда (то есть специализация), эффект масштаба и эффект кривой опыта, а также компьютеризация радикально изменили эти административные процессы. В таких современных «производственных процессах» продуктом часто является информация, предоставляется через службу, а не через физическое лицо, и BPM следует рассматривать в этом контексте. Ранние системы управления рабочим временем – Workforce Management (WFM) были вдохновлены производственными процессами в обрабатывающей промышленности. Термин «сквозная обработка» – Straight-Through Processing (STP) описывает стремление к полной автоматизации процессов без участия человека, например, к полностью автоматизированной сборочной линии для производства автомобилей.

Благодаря системам WFM автоматизация бизнес-процессов нашла отклик в организациях, активно инвестировавших в реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) в 1990-х годах [5]. В

результате примерно в 1995 году начался взрыв коммерческих систем WFM (например, такие системы, как Staffware, COSA и IBM MQ Series Workflow). Однако корни таких систем можно найти уже в конце семидесятых годов. В то время такие исследователи, как С. Эллис, А. Холт и М. Зисман, работали над системами Office Information (OI), основанными на явных моделях процессов [1].

Системы OI, такие как Officetalk и SCOOP, использовали сети Петри для моделирования и реализации операционных процессов. Эти системы, а также более поздние системы WFM не уделяли много внимания аспектам управления. Более того, они, как правило, были очень ограничительными процессами, превращавшимися в некий структурированный и «идеализированный» процесс.

BPM по мнению Ван дер Аалста можно рассматривать как эволюцию концепции WFM [1]. WFM ориентирован в первую очередь на автоматизацию бизнес-процессов, тогда как BPM имеет более широкую сферу применения: от автоматизации и анализа процессов до управления операциями и организации труда. С одной стороны, BPM направлен на улучшение бизнес-процессов, возможно, без использования новых технологий. Например, смоделировав бизнес-процесс и проанализировав его с помощью симуляции, руководство может прийти к идеям о том, как сократить расходы при одновременном повышении уровня обслуживания. С другой стороны, BPM часто ассоциируется с программным обеспечением для управления, контроля и поддержки операционных процессов. Это привело к появлению нового типа технологий, называемых системами BPM, которые могут подключаться к различным, иногда устаревшим системам, а также новым технологиям, например, облачным сетям, мобильным устройствам и фактически заменили своих предшественников, системы WFM.

Таким образом история развития BPM показывает, что существует тенденция от автоматизации процессов

(системы OI и WFM) к управлению процессами (BPM). Тем не менее, большинство существующих подходов к исследованию BPM по-прежнему основаны на предположениях, используемых WFM и ранними системами OI. Управление процессами оказалось гораздо более «тернистым», чем предполагалось пионерами в этой области.

Параметры, определяющие лучший процесс.

Большая часть литературы по BPM посвящена моделям процессов. Существует убеждение, что лучшие модели приведут к лучшим процессам. В то же время у ряда исследователей существуют сомнения по ряду причин:

Во-первых, модели процессов, используемые для анализа производительности, могут не соответствовать реальности. Они в основном полагаются на информацию от тех, кто участвует в процессе – участников процесса, которые могут быть подвержены предвзятости своих знаний и зависеть от норм политик и ожиданий организации. Они могут описывать идеализированную или конкретную ситуацию и, таким образом, часто бесполезны для получения необходимой информации [6].

Во-вторых, эти концептуальные модели редко используются для руководства реализацией решения по автоматизации процессов. Лишь немногие организации действительно используют технологию BPM для управления своими процессами. Большинство прибегает к заказному или стандартному программному обеспечению, в котором процессы жестко закодированы или вообще не поддерживаются [7].

Несмотря на всю работу над гибкостью, системы BPM по-прежнему воспринимаются как ограничивающие и очень дорогостоящие. Поэтому существует мнение, что сосредоточение внимания на автоматизации не поможет решить упомянутую проблему. Модели процессов полезны только в том случае, если они действительно помогают улучшить процессы [7].

На основании чего можно сделать вывод о важности сосредоточения внимания на процессе, а не на его модели. Это не означает, что от моделей процессов следует отказаться, просто они должны создаваться с четкой целью. Использование модели процесса, на которой следует сосредоточиться, и уровень ее детализации должны определяться стратегической целью рассматриваемого проекта BPM. Таким образом, лучший процесс – это тот, который лучше способствует достижению стратегических целей организации и проекты BPM должны настраиваться для повышения производительности бизнес-процессов.

Для измерения улучшений процесса можно использовать различные ключевые показатели эффективности (KPI). Эти ключевые показатели эффективности, также известные как показатели эффективности процесса, представляют собой величины, которые могут быть однозначно определены для данного бизнес-процесса при условии, что доступны данные для расчета этих показателей эффективности [2]. Они определяются по параметрам производительности, таким как время, качество, стоимость, гибкость и т.д., например, можно с определенными допущениями и погрешностью измерить:

- время, используя время цикла;
- время ожидания или время, не добавляющее ценности;
- использование ресурсов и потери;
- уровень качества с использованием показателей удовлетворенности клиентов, количества ошибок и нарушений и т.д.

Некоторые KPI можно довольно легко измерить, например, время цикла. Другие могут быть более сложными и трудоемкими для количественной оценки, например, для оценки удовлетворенности клиентов может потребоваться агрегирование данных из опросов клиентов, оценок продуктов, анализа лояльности и т.д.

Выбор KPI для измерения должен отражать стратегические цели организации. Например, KPI, связанные со временем и стоимостью, обычно

измеряются, когда целью является повышение операционной эффективности, тогда как качество может использоваться, когда целью является расширение проникновения на рынок. KPI должны быть связаны с целевыми значениями, например, время цикла обработки претензии не должно превышать определенное количество часов или рабочих дней с момента подачи претензии до момента ее утверждения или отклонения. Эти цели должны быть определены в соответствии со стратегическим планом организации.

После определения KPI предстоит ответить на вопрос «Как улучшить процесс с точки зрения его KPI?», т.е. как улучшить ключевые показатели эффективности процесса, чтобы они соответствовали намеченным целям.

Пути улучшения процессов с помощью BPM.

Одним из направлений улучшения KPI процесса является использование данных о событиях, имеющих место в организации. Например, «Шесть сигм» уже давно применяет инструменты статистического анализа к организационным данным, чтобы измерять и снижать степень изменчивости бизнес-процессов [8]. Решение заключается в определении и устранении причины такой изменчивости, например, с точки зрения ошибок, дефектов или нарушений в выходных данных бизнес-процессов, а также контролировать, чтобы такие процессы эффективно выполнялись в рамках желаемых показателей производительности.

Однако, хотя «Шесть сигм» нацелены на совершенствование бизнес-процессов путем статистической количественной оценки изменений в производительности процессов, данные, используемые для такого анализа, обычно собираются вручную, например, посредством опросов или наблюдений. Это делает использование таких методов очень дорогостоящим и трудоемким.

Эта проблема может быть устранена за счет использования методов интеллектуального анализа, которые автоматически извлекают информацию о

процессе из данных о событиях, зарегистрированных общими информационными системами, например, из системы ERP. В этом контексте область существуют исследования, предлагающие ряд методов и инструментов для использования таких данных для автоматического обнаружения модели процесса или проверки ее соответствия существующим эталонным моделям или нормам, или для определения причин отклонений или вариантов процесса [6].

Преимущество использования зарегистрированных данных по сравнению с данными, собранными вручную, заключается в том, что любое понимание, извлеченное из этих данных, основано на доказательствах, а не на доверии человека, и, таким образом, является более точным представлением реальности. Кроме того, решения и результаты, извлекаемые в ходе анализа процессов, например модели процессов, могут быть дополнены информацией о производительности процесса (в реальном времени), такой как статистика продолжительности операций и использования ресурсов. Это позволяет организациям заглянуть внутрь от начала до конца процесса. По этим причинам методы исследования процессов в настоящее время используются на всех этапах жизненного цикла BPM, от обнаружения до мониторинга.

Таким образом, возможное направление для будущих исследований может быть связано с поиском решений в существующие пробелы между интеллектуальным анализом процессов и «Шестью сигмами». Например, можно использовать методы анализа процессов для извлечения подробных и точных измерений производительности процесса (например, в форме моделей процессов, дополненных статистикой производительности), в дополнение к которым можно применять методы «Шесть сигм» для точного определения причин изменчивости и идентификации, чтобы оценить влияние различных изменений процесса на KPI процесса.

Другим перспективным направлением исследований видится

улучшение бизнес-процессов с применением методов Исследования операций. Исследование операций – Operations Research (OR) является хорошо зарекомендовавшей себя областью исследований, целью которой является решение сложных проблем принятия решений с использованием различных математических методов, таких как моделирование, теория массового обслуживания, оптимизация и статистика [9]. Многие проблемы совершенствования процессов зачастую относятся к типичным проблемам, изучаемым OR, поскольку обычно существует ряд ограничений и вариантов, затрудняющих поиск оптимальных решений.

В контексте OR цель состоит в том, чтобы оптимизировать процесс в соответствии с заданными KPI – обычно это использование времени и ресурсов. Например, методы OR можно использовать для минимизации времени цикла путем определения оптимального порядка выполнения действий процесса или для минимизации затрат на процесс путем определения оптимального распределения действий процесса между участниками.

Важность объединения инструментов Исследований операций и BPM была впервые осознана Дж. Бузакоттом [10]. Сравнительно недавно методы OR стали применяться для решения проблем конкуренции за ресурсы в бизнес-процессах [11, 12] или для определения оптимального распределения человеческих ресурсов для выполнения операций с целью минимизации риска [13]. Однако, за исключением этих немногих исключений, методы OR пока еще не нашли систематического применения для решения проблем улучшения бизнес-процессов.

Выводы и заключение.

По итогам мини-исследования автором сделан акцент на важности исследования BPM, для улучшения бизнес-процессов, а не улучшения производных элементов, создаваемых методами и инструментами BPM, такими как модели процессов.

Произведен исторический обзор возникновения BPM как концепции и

дисциплины. Было выявлено, что истоки BPM находятся в ранних системах управления рабочим временем (WFM) и системах управления информацией (OI), основанными на моделях процессов.

Затем было определено, что означает создание лучших процессов с точки зрения их производительности, зафиксированной KPI и их целевыми значениями. Далее были рассмотрены два возможных направления для будущих

исследований по улучшению бизнес-процессов, связанные с: использованием и адаптацией интеллектуального анализа в комбинации с методом «Шесть сигм», а также путем использования методов Исследования операций. Данные подходы, по мнению автора, позволят более эффективно использовать методологию BPM в привязке к первоначальной ее цели, связанной с улучшением процессов.

Источники:

1. Ван дер Аалст WMP. Управление бизнес-процессами: всесторонний обзор [Текст] / Аалст Ван дер. - Программное обеспечение ISRN, 2017. - 1–37. – С.223-225.
2. Дюма М., Ла Роса М., Мендлинг Дж., Рейерс Х. Основы управления бизнес-процессами [Текст] / М. Дюма. - Спрингер, Гейдельберг, 2018. – 125 с.
3. Дюма М. От моделей к данным и обратно: путь дисциплины BPM и запутанный путь к BPM-2020. [Текст] / М.Дюма. - Материалы 13-й Международной конференции по управлению бизнес-процессами. Спрингер, Гейдельберг, 2020. – С.355-358.
4. Герман М., Пентек Т., Отто Б. () Принципы проектирования для сценариев Industrie 4.0: обзор литературы [Текст] / М. Герман. - Технический отчет 1, Технический университет Дортмунда и Audi, 2017. – С.158-160.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации [Текст] / М. Хаммер. - Брилли, Лондон, 2016. – С. 405-408.
6. Ван дер Аалст WMP. Интеллектуальный анализ процессов: обнаружение, соответствие и улучшение бизнес-процессов [Текст] / Аалст Ван дер. - Спрингер, Гейдельберг, 2016. – 125 с.
7. Райхерт М., Вебер Б. Обеспечение гибкости в информационных системах с учетом процессов: проблемы, методы, технологии [Текст] / М. Райхерт. - Спрингер, Гейдельберг, 2016. – 391 с.
8. Пыздек Т. Справочник «Шесть сигм»: полное руководство для зеленых поясов, черных поясов и менеджеров всех уровней [Текст] / Т. Пыздек. - Макгроу Хилл, Нью-Йорк, 2015. – С.38-42.
9. Модер Дж. Дж., Эльмаграби С. Е. Справочник по исследованию операций: основы и основы [Текст] / Дж. Модер. - Ван Ностранд Рейнхольд, Нью-Йорк, 2015. - С.188-190.
10. Бузакотт Дж. А. Общие черты реорганизованных бизнес-процессов: модели и проблемы [Текст] / Дж. Бузакотт. - Управление наукой, 2017. - 42 (5). - С. 768–782.
11. Мандельбаум А., Зелтин С. Истории данных о (не)терпеливых клиентах в телеочередях. [Текст] / А. Мандельбаум. - Система очереди, 2013. - (2–4). – С. 115–146.
12. Сендерович А., Вайдлих М., Гал А., Мандельбаум А. (2014) Анализ очереди: прогнозирование задержек в процессах обслуживания [Текст] / А. Сендерович. - Международная конференция по разработке передовых информационных систем. - Спрингер, Гейдельберг, 2014. – С.42–57.
13. Конфорти Р., де Леони М., Ла Роса М. Система рекомендаций для прогнозирования рисков для нескольких экземпляров бизнес-процессов [Текст] / Р. Конфорти. - Система поддержки, 2015. – С.1-19.

ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ: КОНКУРЕНТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Ключевые слова: операционная стратегия, устойчивое развитие, параметры производительности.

1. Введение. Компании совершенствуют свое понимание экологических и социальных последствий результатов своих операционных систем. Они пересматривают свои технические и управленческие системы, чтобы обеспечить устойчивую работу. В настоящее время большое внимание уделяется производственным процессам их операционных систем, дизайну продукции и управлению производством в аспектах, связанных с проблемами окружающей среды, качеством трудовой жизни и социальной ответственностью. Стратегическая повестка для предприятий строится с использованием принципов устойчивого развития, таких как деловая этика, инвестиции в развитие местных сообществ, охрана окружающей среды, корпоративное управление, права человека, рынки и конкуренция, рабочие места, коррупция и ответственность за жизненный цикл продукции [1-3].

М. Портер и М. Крамер отмечают, что хорошо управляемый бизнес применяет свои ресурсы, опыт и управленческий талант для решения проблем, которые он понимает и в которых он заинтересован [3]. Исходя из представленного контекста, компании пересматривают свои системы управления. Они хотят разработать более интегрированную, сбалансированную, связанную, гибкую, многогранную и многомерную систему управления.

Вышеуказанные характеристики оказали непосредственное влияние на проектирование систем измерения

эффективности, рассматривая эту систему как важную часть системы стратегического управления. Однако, эти требования не полностью разработаны и не включены в конструкцию системы измерения эффективности. Она не предлагает компаниям надлежащих условий для лучшего понимания динамики своей деятельности и, следовательно, для разработки стратегически ориентированных проектов по улучшению [4, 5].

Стратегическое видение должно по своей сути иметь дело с взаимодействием предприятия и «окружающей среды», и это является большой проблемой для современных предприятий, то есть заново изобретать свои стратегии, чтобы иметь по-настоящему устойчивую деятельность.

Настоящее исследование нацелено на обсуждения модели, позволяющей улучшить понимание использования принципов устойчивого развития в системах управления операциями компаний, определяя ее вклад в повышение эффективности операций.

2. Стратегическое управление эффективностью. Хорошо известной структурой измерения производительности является «сбалансированная система показателей» Каплана и Нортон, которая обеспечивает метод планирования и структуру измерения производительности в одной и той же системе. Его можно классифицировать как структуру стратегического управления, поскольку она объединяет процессы стратегической

карты с измерениями производительности [6]. Система создает ценность, ориентированную на клиента, за счет улучшения и развития бизнес-процессов.

Модель сбалансированной системы показателей использует методологию, объединяющую разработку, внедрение и функционирование системы стратегического управления [7]. По мере эволюции систем оценки эффективности сбалансированный интегрированный подход расширяется до тотального интегрированного подхода, демонстрирующего эволюционный или коэволюционный процесс. Некоторые характеристики могут быть использованы для определения модели эволюции или жизненного цикла, и они встроены в следующие модели:

– Матрица измерения эффективности объединяет различные аспекты эффективности, используя общие термины «внутренний», «внешний», «затратный» и «не затратный». Данная матрица улучшает восприятие внешних факторов [8].

– Стратегический метод измерения, анализа и отчетности – SMART, разработанный Кроссом и Линчем [9], использует иерархическую структуру пирамиды эффективности для представления интеграции между организационным видением и операционными действиями. Существует взаимодействие между внешней и внутренней ориентацией для повышения внутренней эффективности и внешней эффективности.

– Модель измерения производительности, предложенная Л. Фицджеральдом и др. [10] объединяет результаты производительности операционных систем, исследуя причинно-следственные связи между ними. Меры связаны с результатами (конкурентная позиция, финансовые показатели) или сосредоточены на детерминантах результатов (например, стоимость, качество, гибкость).

– Сбалансированная система показателей (BSC), предложенная Капланом и Нортеном, представляет собой

многомерную структуру, основанную на финансовых, клиентских, внутренних процессах, а также измерениях обучения и роста, которая объединяет структурные и процедурные основы для разработки системы стратегического управления [6].

– Интегрированная система измерения динамических характеристик – IDPMS, разработанная А.М. Галаини и др. объединяет производительность, динамические характеристики и интегративные свойства [11]. Процесс интеграции включает в себя функцию управления, группы по совершенствованию процессов и производственный цех. Система создает динамическое поведение, которое формулирует свою спецификацию и процесс отчетности.

– Особенности динамики представлены в исследовании А.Д. Нили и М.А. Наджар призма производительности. Это система на основе оценочной карты для измерения и управления отношениями с заинтересованными сторонами. Структура предназначена для охвата удовлетворенности заинтересованных сторон, стратегий, процессов, возможностей, аспектов вклада заинтересованных сторон [4]. Основной целью системы стратегического управления является создание ценности для заинтересованных сторон.

При анализе представленных моделей можно отметить, что они не имеют прямого отношения к вопросам устойчивого развития. Главный вопрос заключается в том, как интегрировать принципы устойчивого развития в эти модели управления.

Управление системой измерения стратегической эффективности определяет ее использование, указывая, как данные собираются, анализируются, интерпретируются, передаются и воздействуют на бизнес-процессы организации. В литературе указывается, что интенсивность участия и взаимодействия с процессами измерения производительности может иметь большое влияние на общую эффективность бизнеса [12].

Режим работы и рекомендации по проектированию систем стратегического управления операциями подходят и могут быть адаптированы для решения вопросов устойчивого развития. Важно признать, что вопросы устойчивого развития должны иметь системный подход, и это может быть сделано при анализе операционной стратегии.

3. Разработка модели операционной стратегии. Операционную стратегию можно определить как модель решений, как структурных, так и инфраструктурных, которые определяют возможности производственной системы и определяют, как она будет работать для достижения набора операционных целей, которые были получены из бизнес-целей [13].

Концепция системы стратегического контроля была представлена, когда были введены системы измерения эффективности. Система измерения является частью более широкой системы, которая включает в себя постановку целей, обратную связь и функции вознаграждения [4].

Систему стратегического управления операциями можно определить как систему, которая использует информацию для внесения положительных изменений в организационную культуру, системы и процессы. В этом смысле система измерения эффективности должна быть задумана на основе консенсуса в отношении определения целей, распределения ресурсов, определения приоритетов и распределения выгод от результатов деятельности [14].

Исходными данными являются рекомендации по измерению эффективности. Эти рекомендации определяют содержание и структуру показателей, и они могут быть организованы в рамках, которые информируют о разработке системы измерения эффективности.

Структура процесса выбора мер может быть основана на конкурентных измерениях производственных или сервисных операций:

- цена (затраты/операционная эффективность);
- качество (процесс и продукт);
- время (надежность и маневренность);
- гибкость (процесс и продукт);
- инновации (процесс и продукт).

Вопросы устойчивого развития могут создать новые параметры производительности, такие как окружающая среда (загрязнение, устойчивость); общество (качество трудовой жизни, качество жизни). Показатели производительности определяют конкурентные модели [13].

Модель операционной стратегии, основанная на параметрах производительности и областях принятия решений, представляет собой базовый блок для изучения вопросов устойчивого развития и операционной стратегии. Эти категории определяют устойчивость с точки зрения экономических, экологических и социальных аспектов.

После определения роли системы измерения эффективности в контексте системы стратегического управления операциями далее определяются основные «функциональные возможности», связанные с этой системой. Связь между ролями, функциями и возможностями системы стратегического управления операциями очень полезна для спецификации ее дизайна, поскольку устанавливает причинно-следственную связь между ролями и организационными ресурсами. Критерии эффективности С. Глоберсон определяет как функциональные возможности системы, при этом учитывается:

- стратегическая ориентация, поскольку критерии эффективности выбираются из целей организации;
- оцениваемая организационная единица, т.к. имеет контроль над критериями эффективности;
- критерии эффективности, как результат совместного взаимодействия вовлеченных субъектов (например, клиентов, поставщиков, сотрудников, менеджеров) [15].

Может существовать функция стратегической реализации, поскольку критерии соответствуют целям организации. Другая функция вытекает из определений управления, в которых говорится, что система должна иметь процесс концепции участия, а также иметь «контроль» над оцениваемой организационной единицей. На основе этих предположений можно определить функцию стратегического управления.

Обсудив вопросы, связанные с функциональными аспектами систем измерения эффективности, важно взглянуть на процесс с точки зрения эффективности/производительности.

Существует четыре основных процесса, связанных с измерением производительности: проектирование, реализация, эксплуатация и «обновление», причем последний процесс представляет собой непрерывную модернизацию или пересмотр системы [12]. И система измерения эффективности является движущей силой, которая направляет систему стратегического управления.

В литературе по системам измерения эффективности предпринимаются попытки понимания того, почему инициативы по измерению эффективности терпят неудачу. Система оценки эффективности может со временем утратить свою эффективность, если она не будет переработана, чтобы лучше соответствовать новым экологическим и организационным требованиям [12].

Стратегическое управление системой измерения эффективности позволит организации развивать возможности непрерывного совершенствования и организационного обучения посредством постоянного анализа системы измерения [6]. Процесс обновления может быть реализован как встроенная функциональность системы стратегического управления. Его основная роль заключается в координации или перепроектировании системы измерения эффективности в результате ее использования и взаимодействия с окружающей средой.

Система стратегического управления должна быть в состоянии помочь системе управления организацией выявлять и развивать процесс изменений, используя для этой цели результаты деятельности. Исторические графики, сценарии и статистический анализ – это инструменты, которые могут быть основаны на информации о производительности.

4. Выводы и заключение. Растущие требования к бизнесу со стороны всех заинтересованных сторон, охватывают вопросы устойчивого развития и являются новыми требованиями к проектированию операционных систем. Результатом чего являются новые модели для описания и объяснения производственных процессов, операционной стратегии и систем измерения производительности.

Основная цель этой статьи – обсудить и позиционировать эти новые факторы в рамках стратегического управления операциями. Исследование построено на основе обзора литературы и демонстрирует существующую взаимосвязь между факторами устойчивого развития, операционной стратегией и параметрами производительности. В этом контексте перед бизнесом и современными менеджерами стоит не простая задача, поскольку сложность и динамика являются сильными промежуточными переменными между формулировкой стратегии и требованиями среды. Необходимо определить заинтересованные стороны и управлять их требованиями, однако они также должны играть активную роль в обеспечении необходимых условий для разработки бизнес-стратегии.

Существует много вопросов, на которые нужно ответить, когда речь идет об устойчивости, особенно те, которые связаны с социальной ответственностью и ее интеграцией в систему стратегического управления операциями. Для развития устойчивой деятельности важно знать, каковы факторы определяют параметры производительности или модели конкуренции требуется переосмыслить и переопределить концепцию бизнеса, чтобы сосредоточиться на выгодах для

заинтересованных сторон, определить возможности, которые должна развивать операционная система организации. Далее

необходимо разработать рекомендации по проектированию системы стратегического управления операциями.

Источники:

1. Зуидвейк Р., Крикке Х. Стратегический ответ: экодизайн продукта или новые процессы восстановления [Текст] / Р. Зуидвейк. - Европейский журнал оперативных исследований, 2018. – 191. - № 3. - С.1206-1222.
2. Бойд Д.Е., Спекман, Р.Э., Камауф Дж.В. и Верхан Р. Корпоративная социальная ответственность в глобальных цепочках поставок: взгляд на процессуальную справедливость [Текст] / Д.Е. Бойд. - Долгосрочное планирование, 2017. – 40. - № 3. - С.341-356.
3. Портер М.Ю., Крамер М.Р. Связь между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью [Текст] / М.Ю. Портер. - Harvard Business Review, 2016. – 84. - № 12. - С.1-14.
4. Нили А.Д., Наджар М.А. Управленческое обучение, а не управленческий контроль: истинная роль измерения эффективности [Текст] / А.Д. Нили. - California Management Review, 2016. – 48. - № 3. - С.101–114.
5. Фолан П. и Браун Дж. Обзор измерения производительности: к управлению производительностью [Текст] / П. Фолан. – ИТ в промышленности, 2015. - №7. - С.663-680.
6. Каплан Р.С. и Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей [Текст] / Р.С. Каплан. - Harvard Business Review, 2012. – 70. - № 1. - С. 71-79.
7. Каплан Р.С. Исследование инновационного действия: создание новой теории и практики управления [Текст] / Р.С. Каплан. - Журнал исследований в области управленческого учета, 2016. – 10. - № 1. - С.89-118.
8. Киган Д.П., Эйлер Р.Г., Джонс Ч.Р. Ваши показатели эффективности устарели? [Текст] / Д.П. Киган. - Управленческий учет, 2016. - №12,. - С.45-50.
9. Кросс К.Ф., Линч Р.Л. Умный способ определения и поддержания успеха [Текст] / К.Ф. Кросс. - Национальный обзор производительности, 2009. – 9. - № 1. - С.23-33.
10. Фицджеральд Л., Джонстон Р., Бриналл С., Сильвестро Р. и Восс К. Измерение эффективности в сфере услуг успеха [Текст] / Л. Фицджеральд. - Лондон: СИМА, 2017. – С.223-225.
11. Галаини А.М. и Ноубл Дж.С. Изменяющаяся основа измерения производительности [Текст] / А.М. Галаини. - Международный журнал операций и управления производством, 2016. - № 8. - С.63-80.
12. Борн М. Исследование внедрения системы измерения производительности: динамика успеха и неудачи [Текст] / М. Борн. - Планирование и контроль производства, 2015. - № 2. – С.101–113.
13. Платтс К.В. Стратегии устойчивого производства [Текст] / К.В. Платтс. – Международная конференция по промышленному инжинирингу и управлению операциями ICIEOM. – Бразилия, 2017. – С.651-655.
14. Амаратунга Д., Балдри Д. Переход от измерения эффективности к управлению эффективностью [Текст] / Д. Амаратунга. - Фасилитис, 2015. – том 20. - №5/6. - С.217–223.
15. Глоберсон С. Вопросы разработки системы критериев эффективности для организации [Текст] / С. Глоберсон. - Международный журнал производственных исследований, 2014. – 23. - № 4. - С. 639-646.

ПОТЕНЦИАЛ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НОВОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОДЕКСА РК В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: экологический кодекс РК, лимит накопления, программа управления отходами (ПУО), кодекс об административных правонарушениях, штрафы, добыча нефти и газа, принцип соразмерности.

С принятием нового Экологического кодекса РК и внесением сопутствующих изменений в Кодекс об административных правонарушениях РК, перед операторами объектов (ранее – природопользователи) встает ряд вопросов в области регулирования управления отходами, которые могут привести к повышению административной нагрузки на бизнес. Под административной нагрузкой следует понимать не только штрафные санкции, потенциальные проверки, но и время, затрачиваемое работниками на заполнение различных форм отчетности и журналов учета, проведение внутренних проверок, и как итог - необходимость расширения штата работников в области ООС.

Экологическое законодательство РК характеризуется частыми изменениями законодательных норм, зачастую нечетко изложенных и противоречивых, отсутствием своевременных и обоснованных официальных разъяснений, что допускает их неоднозначное толкование, в том числе в части лимитов накопления отходов.

В новый Экологический кодекс РК, принятый 2 января 2021 года за № 400-VI ЗРК и вступивший в силу 1 июля 2021 года имплементированы некоторые современные подходы в области управления отходами, широко используемые в странах ОЭСР. Речь идет о так называемой «иерархии отходов». Данный принцип указан как один из

основополагающих, на котором зиждется государственная экологическая политика в области управления отходами. Согласно этому принципу, образователи и владельцы отходов должны управлять своими отходами в соответствии с данной иерархией в порядке убывания их предпочтительности:

1. предотвращение образования отходов;
2. подготовка отходов к повторному использованию;
3. переработка отходов;
4. утилизация отходов;
5. удаление отходов.

Для реализации принципа «иерархии отходов» был пересмотрен понятийный аппарат в области управления отходами. Если в старом Экологическом кодексе РК от 9 января 2007 года за № 212 терминология, описывающая виды обращения с отходами, включала более 5 позиций, то в новом Экологическом кодексе РК оставили только два термина: накопление и захоронение. И «накопление», и «захоронение» подлежат экологическому нормированию для объектов I и II категорий, для них устанавливаются «лимиты». Лимиты накопления отходов и лимиты захоронения отходов обосновываются в Программе управления отходами (далее – ПУО) при получении экологического разрешения.

В данной статье нас интересует термин «накопление отходов» в контексте

двух его аспектов: лимиты и сроки накопления.

Под накоплением отходов понимается временное складирование отходов в специально установленных местах в течение сроков, указанных в пункте 2 настоящей статьи, осуществляемое в процессе образования отходов или дальнейшего управления ими до момента их окончательного восстановления или удаления.

Места накопления отходов предназначены для временного складирования отходов на месте образования **на срок не более шести месяцев** до даты их сбора (передачи специализированным организациям) или самостоятельного вывоза на объект, где данные отходы будут подвергнуты операциям по восстановлению или удалению [1].

Также, существует Приказ Министра экологии, геологии и природных ресурсов Республики Казахстан от 22 июня 2021 года № 206 «Об утверждении методики расчета лимитов накопления отходов и лимитов захоронения отходов» [2], который не содержит методологии расчета лимитов накопления отходов, а только ссылку на Приказ и.о. Министра экологии, геологии и природных ресурсов Республики Казахстан от 9 августа 2021 года № 318 «Об утверждении Правил разработки программы управления отходами», который в свою очередь тоже не содержит алгоритма расчета лимитов накопления отходов, а только отсылку к нормам ЭК РК и вышеуказанной методики (пп.4 п.9 Гл.2).

Этот же шестимесячный срок накопления отходов внесен в «Санитарно-эпидемиологические требования к сбору, использованию, применению, обезвреживанию, транспортировке, хранению и захоронению отходов производства и потребления» [3].

В аналогичном российском законодательстве для целей расчета лимита накопления отходов применяются «Гигиенические требования к размещению и обезвреживанию отходов производства и потребления», где указано, что «критерием

предельного накопления промышленных отходов на территории промышленной организации служит содержание специфических для данного отхода вредных веществ в воздухе на уровне до 2 м, которое не должно быть выше 30 % от ПДК в воздухе рабочей зоны» [4]. Соответственно и сроки накопления могут быть обусловлены критерием ПДК. Ограниченность применения данной методики, связанная с зависимостью лимита от ПДК, не является темой данной статьи.

Учитывая, все вышеперечисленное, говоря о лимитах и сроках накопления отходов можно выделить четыре проблемных вопроса:

1. В текущем казахстанском законодательстве отсутствует какая-либо научно обоснованная методика расчета лимитов накопления отходов. За неимением методологии, при составлении ПУО применяются среднеарифметические значения по количеству накопленных отходов за последние 3 года.

Также отсутствует четкое понимание того для каких видов отходов необходимо устанавливать лимиты накопления. В ст.320 ЭК говорится лишь о том, что накопление отходов разрешается только в специально установленных и оборудованных в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан местах (на площадках, в складах, хранилищах, контейнерах и иных объектах хранения). При этом не учитывается уровень опасности отхода, объемы накопления, наличие постоянных договоров на восстановление или удаление. Нормирование осуществляется без учета воздействия отходов на окружающую среду.

2. Сроки накопления отходов на месте образования для всех видов отходов унифицированы и составляют 6 месяцев. Не учитываются такие важные аспекты как: отсутствие инфраструктуры по восстановлению/удалению отходов, удаленность предприятий от объектов инфраструктуры, вид отхода, сезонные особенности накопления тех или иных

видов отходов, климатические особенности региона и т.д. Игнорируется взаимосвязь между лимитом накопления и сроками, в течении которого этот лимитированный объем отходов формируется, нарушается периодичность вывоза.

Вероятно, подобное ограничение по срокам продиктовано желанием уполномоченного органа «мотивировать и стимулировать» предприятия к скорейшему вывозу отходов на восстановление или удаление. Однако, в условиях неразвитой инфраструктуры, особенно в области восстановления отходов и сократившегося количества компаний-переработчиков в связи с новыми требованиями в области лицензирования деятельности по обращению с отходами и сопутствующим повышением цен на услуги, когда спрос превышает предложения, подобные меры кажутся некорректными.

3. Учитывая ситуацию с методологией расчета лимитов и сроков накопления отходов, не трудно сделать вывод, что Программа управления отходами (ПУО), в части накопления, носит описательный характер и не предполагает обоснование каких-либо лимитов. Но при этом для разработки данного документа компании должны привлекать стороннюю организацию с лицензией и нести финансовые расходы на разработку.

4. Согласно последним изменениям в Кодекс Республики Казахстан «Об административных правонарушениях»: нарушение лимитов накопления или захоронения отходов влечет штраф в размере **десяти тысяч процентов** от ставки платы за **захоронение отходов** в

отношении количества отходов, накопленных или захороненных сверх установленного лимита.

Действие, совершенное повторно на том же объекте накопления или захоронения отходов в течение года, а субъектами крупного предпринимательства – в течение трех лет после наложения административного взыскания - влечет штраф в размере **двадцати тысяч** процентов от ставки платы за **захоронение отходов** в отношении количества отходов, накопленных или захороненных сверх установленного лимита, с приостановлением действия экологического разрешения или без такового.

Нарушение сроков накопления отходов влечет штраф в размере **ста процентов** от ставки платы за **захоронение отходов** в отношении количества накопленных отходов за каждый день сверх срока, установленного экологическим законодательством Республики Казахстан [5].

Рассмотрим пример: допустим, предприятие N осуществляет накопление щелочного шлама демеркаптанализации в целях дальнейшей передачи сторонней организации на удаление или восстановление. Данный объект находится в 250 км от населенного пункта, у предприятия нет собственных мощностей для переработки отхода. Лимит накопления на 6 месяцев - 10 т. Рассмотрим две ситуации (при проведении расчетов «щелочной шлам демеркаптанализации» рассматриваем как опасный вид отходов, размер МРП взят на 2022 год).

Таблица 1 – Расчет размеров штрафа за нарушение сроком и объемов накопления

Ситуация 1	<p>По факту за 6 месяцев у предприятия образовалось 10 тонн отходов, но оно не смогло своевременно их вывезти в силу того, что у подрядной организации раньше времени закончился лимит накопления/захоронения отходов. По факту лимит оно не превысило, но нарушило сроки накопления.</p> <p>Посчитаем штраф за нарушение сроков накопления отходов: Ставка платы за захоронение опасных отходов - 4,005 МРП Общее количество дней сверх срока - 10 Сумма штрафа = ставка(4,005*3063)*объем отходов (10 т)*количество дней</p>
-------------------	---

	просрочки (10)= 1 226 731,5 тенге
Ситуация 2	<p>Предприятие не нарушило сроки накопления, но нарушило лимит накопления в части накопленного объема, вместо 10 тонн, накопило 12 тонн.</p> <p>Посчитаем штраф за нарушение объемов накопления отходов: Ставка платы за захоронение опасных отходов - 4,005 МРП*100 Общее количество отходов сверх установленного лимита - 2 т Сумма штрафа = ставка (4,005*3063)*100*объем отходов сверх лимита (2 т) = 2 453 463 тенге</p>

При этом не исключено, что возможны случаи нарушения как объемов накопления, так и сроков накопления. Вероятнее всего, что в таком случае итоговый штраф будет представлять сумму штрафов за оба нарушения. Повторное нарушение несет еще большие риски. Однако, наказание в виде штрафов предусматривается только для случаев превышения лимитов накопления отходов.

Насколько адекватны суммы штрафов и в действительности стимулируют ли они промышленные предприятия к более ответственному подбору подрядных организаций, либо же подталкивают к скорейшей передаче отходов сторонней организации, чтобы соблюдать формальную сторону вопроса? И насколько данный подход стимулирует самих компаний-сборщиков и компаний-переработчиков? Ведь риски по нарушению сроков и объемов накопления распространяются и на них. Подобные прецеденты уже имели место в стране, когда в 2019 году был введен запрет на вывоз макулатуры из РК.

Правомерность пунктов статьи 328 КоАП вызывает большие сомнения и требует широкого обсуждения с получением юридической оценки, так как за превышение лимитов накопления и сроков накопления отходов следует наказание как за «захоронение отходов», которое является совершенно иным видом деятельности и является наименее предпочтительным способом обращения с отходами в «иерархии отходов». Данная норма противоречит принципу соразмерности, когда размеры штрафных санкций должны быть адекватны совершенному правонарушению. Согласно административно процедур- процессуальному кодексу при

осуществлении административного усмотрения административный орган, должностное лицо обеспечивают справедливый баланс интересов участника административной процедуры и общества. При этом административный акт, административное действие (бездействие) должны быть соразмерными, то есть являться пригодными, необходимыми и пропорциональными [6].

Учитывая, все вышесказанное, которое следует рассматривать как потенциал к улучшению и зону роста, предлагаются следующие рекомендации:

1. Термин “лимит накопления” должен интерпретироваться комплексно, как понятие, которое охватывает непосредственно объем образующегося отхода, так и временной промежуток, в течение которого накопление будет производиться. Потому что самое понятие “накопление” подразумевает, что некий критический объем отходов в течение определенного времени должен сформироваться, накопиться. И дихотомия процесса накопления отходов на терминологическом уровне на “лимит накопления” и “сроки накопления” в целях наложения дополнительных штрафных санкций, по сути, является двойным наказанием за одно нарушение, без учета потенциальных рисков для окружающей среды, которые может оказать подобное действие. Также не раз поднимался вопрос о методологии расчета штрафов за нарушения природоохранного законодательства, когда размер штрафов зависит от налоговых ставок, а не от МРП.

2. Было бы разумным предусмотреть возможность определенной кастомизация программы ПУО под индивидуальные потребности компаний, не в широких, но разумных пределах,

когда компании аргументированно могут доказать необходимость изменения сроков накопления отходов, указанных в Экологическом кодексе РК. Предусмотреть возможность предприятию самому решать: проводить разработку ПУО своими силами или же нанимать подрядную организацию.

3. Необходима более четкая методология расчета лимитов накопления отходов с учетом вида отхода: опасные и неопасные. Для опасных отходов, при накоплении которых образуются выбросы загрязняющих веществ, в виде одного из критериев можно рассмотреть ПДК в воздухе рабочей зоны. Для неопасных и инертных отходов возможно рассмотреть более широкий выбор лимитов накопления, как в части объемов, так и в части сроков.

Еще раз хочется подчеркнуть, что подобные несовершенства в законодательстве РК не только не способствуют улучшению предпринимательского и инвестиционного климата в РК, но приводят к излишней зарегулированности отрасли и в целом неэффективности инструментов регулирования в области обращения с отходами. В данной статье отражена только малая часть несовершенств природоохранного законодательства, и без своевременной корректировки, каждый из них может оказать тот самый мультипликативный эффект, который негативно отразится на всей реформе природоохранного законодательства.

Источники:

1. Экологический кодекс Республики Казахстан от 2 января 2021 года № 400-VI ЗРК, ст. 320 п. 1, 2

2. Приказ Министра экологии, геологии и природных ресурсов Республики Казахстан от 22 июня 2021 года № 206 «Об утверждении методики расчета лимитов накопления отходов и лимитов захоронения отходов»

3. Приказ и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 25 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-331/2020 «Санитарно-эпидемиологические требования к сбору, использованию, применению, обезвреживанию, транспортировке, хранению и захоронению отходов производства и потребления» (Гл. 2, п. 9)

4. СанПиН 2.1.7.1322-03 «Гигиенические требования к размещению и обезвреживанию отходов производства и потребления», п. 3.13

5. Кодекс Республики Казахстан от 5 июля 2014 года № 235-V ЗРК «Об административных правонарушениях», ст. 328, п. 6, 7, 8

6. Административно-процедурно-процессуальный кодекс от 29 июня 2020 года № 350-VI, ст. 10

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ТОО «СИБМЕТРО»

Ключевые слова: стратегическое планирование, разработка стратегии.

ТОО «Сибметро» (далее – Компания) занимается строительно-монтажными работами в сфере телекоммуникаций (видеонаблюдение, монтаж пожарных систем). Компания была основана в 1991 году и занималась строительством метрополитена.

За период своего существования наладила сотрудничество с различными юридическими лицами по вопросу разработки оптимизированных интегрированных решений в области проектирования, строительства и технического обслуживания внутри

земельных и воздушных коммуникаций. Начиная с 2010 года Компания также взяла вектор развития на строительство и эксплуатацию линий связи.

Компания имеет штат обученных сотрудников в области строительства и эксплуатации линий связи, имеющих опыт работы с Волоконно-оптическими и Радиорелейными линиями связи. Опыт работы, а также корпоративный дух помогли Компании без особого труда получить все разрешительные документы, в рамках действующего законодательства. Ниже, в таблице 1 приведен анализ Компании.

Таблица 1 - PEST-анализ Компании в 2018 году.

Тип факторов	Факторы, оказывающие положительное влияние на развитие предприятия	Факторы, оказывающие негативное или ограничивающее влияние на развитие предприятия
Экономические	Стабильный рынок.	Налоговые ставки и льготы.
Политические	Поддержки субъектов; предпринимательства.	Бюрократия при процессе закупа.
Технологические	Освоение и внедрение новых технологий;	Средние затраты государства на научные исследования и внедрение новых научных технологий
Социокультурные	Востребованность технических специальностей;	Покупная способность населения

Примечание: составлено автором

Вместе с тем, не смотря на созданный пул поставщиков и партнеров по всей Республики Казахстан, а также стремительно набирающиеся обороты, Компания в 2019 году столкнулась с определенными трудностями. Проведенный анализ позволил выявить, что стратегия Компании, основанная на «снятие сливок» исчерпала себя. Коллектив перестал работать как единая команда. Также руководством Компании была без достаточного анализа внедрена система интегрированных продаж. В итоге ответственные за продажу сотрудники, с целью получения бонусов отстранились от командной работы.

Отсутствие консолидации планов привела к нехватке внутренних ресурсов Компании, а отсутствие нужной квалификации привели к заключению кабальных сделок. В итоге пострадал имидж Компании, а также появились обязательства исполнение которых банкротило Компанию.

Таким образом, не смотря на представленные возможности и доверие, которое было оказано сотрудникам отдела продаж, данная инициатива привела к пагубным последствиям. Все вышеизложенное также сказалось на социальном климате внутри Компании. Финансовая и юридическая службы были откровенно не довольны действиями сотрудников отдела продаж. А сотрудники отдела продаж, обвиняли последних в затягивании процесса получения прибыли. Наряду с этим, руководство Компании осознавала недостаточный уровень компетенций у сотрудников отдела продаж в области юриспруденции и требованиям рынка. Однако вопрос о сокращении и приеме новых сотрудников не рассматривался в принципе, так как за период существования сложился преданный и опытный коллектив.

Осенью 2019 года руководством Компании было принято решение разработать и внедрить новую бизнес стратегию Компании. Стратегия должна

отвечать требованиям времени и интересам всех сотрудников. Компания должна позиционировать себя достойным конкурентом и передовым лидером на рынке оказываемых услуг.

Приведем основные определения стратегического планирования.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [1, с.44].

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов [2]. Это выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

Для разработки стратегии, была сформирована фокус-группа из числа сотрудников Компании. Каждый из участников получил свою задачу, от анализа рынка потребителей и конкурентов, до определения стратегического потенциала. Было принято решение в течение рабочей недели 3 раза по 2 часа тотально погружаться в разработку стратегии. Все вопросы были внесены на специальную интерактивную доску, там же был составлен анализ «5 почему».

Выводы сделанные в ходе обсуждения показали, что полученные опыт и навыки растворились в операционной деятельности. Отсутствовала система коммуникаций, зачастую сотрудники выполняли исключительно свою работу не отдавая должного внимания работе другой службы.

Следующим шагом со стороны фокус-группы был SWOT анализ внутренних слабых мест Компании. Данный анализ изложен в следующей таблице 2.

Таблица 2 – Матрица SWOT анализа.

S	W
1. Отсутствие 100% обученных сотрудников; 2. Желание получить прибыль без учета мнения потребителей.	1. Некомпетентность в вопросах; 2. Отсутствие анализа информации.
O	T
1.Отсутствие возможности 100% обслуживания;	1. Несоответствие требованиям контрагентов и конкурентов.

Примечание: составлено автором

Доказательная база позволяет сделать вывод, что Компании необходимо пересматривать свое стратегическое видение. Осознавая проблему необходимо выбрать направление движения с учетом интересов менеджмента и сотрудников компании. Кроме того, необходимо анализировать возможные риски. В связи с чем, необходимо четко поставить достижимые в ближайшее время цели.

В случае реализации поставленных целей, последствия должны обеспечить надлежащие коммуникации до уровня полной взаимозаменяемости. В перспективе структурировать процессы, что позволит каждому сотруднику знать свою зону ответственности. Соответственно одним из благоприятных результатов — это повышение доходности Компании и эффективная система взаимосвязи между всеми сотрудниками.

Так же одним из возможных последствий является появление перспектив варьировать при оказании услуг. Появится возможность разрабатывать цели на год, два и так далее.

На этапе внедрения был разработан следующий план.

1. Определить Главную цель Компании;
2. Оцифровать текущее состояние ключевых бизнес процессов;
3. В начале и конце недели осуществлять тотальный контроль за проводимой работой по разработке стратегии всем коллективом Компании;

4. Вовлечь всех сотрудников, включая менеджеров в работу по разработке стратегии. При этом быть самому полностью вовлеченным;

5. После мониторинга постоянно проводить актуализацию задач, при этом отмечая действия каждого сотрудника, принявшего участие в той или иной работе по разработке стратегии. Возможно ввести бонусы или дисциплинарную ответственность за не исполнение задач;

6. Автоматизировать все имеющиеся задачи;

7. Внедрить пятиминутки для обсуждения и встреч с менеджментом и работниками компании.

Любой план развития стратегии начинается с четко сформулированной цели. Во-первых, необходимо понять каким должен быть результат в конечном итоге. Также следовало выбрать методы анализа при разработке стратегии. Во-вторых, следовало ответить на вопрос, что именно нужно проанализировать во внешней среде и внутри самой Компании.

На этапе разработки плана возникли определенные сложности, в части заинтересованности всех сотрудников к предстоящим изменениям. Кроме того, оставалось не простым связать стратегическое управление с операционным управлением, то есть детализировать процесс достижения стратегических целей.

Компанией были выявлены ограничения при разработке и внедрении стратегии. Во-первых, стратегия Компании должна чем-то отличаться от стратегии

конкурентов. Компания должна иметь яркие отличия в части позиционирования на рынке, что позволит выделяться среди конкурентов. С этой целью руководством был проведен опрос среди сотрудников Компании, о позиционировании на рынке. Также был проведен опрос среди клиентов для получения ответа о преимуществах работы именно с нашей Компанией.

Во-вторых, новая стратегия развития Компании не должна деактивировать и нарушать права сотрудников Компании. Необходимо, чтобы новая стратегия мотивировала сотрудников на достижение новых и высоких показателей. Для этих целей была разработана оценка мотивации сотрудников и внесены изменения в KPI. Успех и рост компании во многом зависят от энергии ее сотрудников.

В-третьих, новая стратегия должна работать, а не быть просто принятой и забытой бумагой. Для этого нужно четко и ясно сформулировать, и донести до каждого сотрудника новую стратегию.

Четвертое, все процессы должны быть управляемыми и контролируемыми. Регламенты должны быть расписаны и оцифрованы. Все без исключения должны видеть всю процессную структуру компании и ее связь с организационной структурой. Необходимо измерять показатели процессов и постоянно видеть их в управленческой отчетности. Проблемы должны своевременно выявляться. В случае выявления проводить изменения и обеспечивать улучшение процессов.

Пятое требование – обязательное и постоянное обучение сотрудников. Все сотрудники без исключения обучатся своей профессии.

В итоге пришли к следующему:

1. Коммуникация сотрудников была полностью налажена до уровня полной взаимозаменяемости.

2. Коммуникация с бухгалтерией была налажена, что полностью удовлетворяла все стороны и позволяла бухгалтеру давать финансовые отчеты

руководству любой сложности и любой части компании.

3. Все процессы стали структурированы и каждый знал свою задачу, что привело к стабильной работе всей компании без форс мажорных ситуаций.

4. Нагрузка на сотрудников была снижена в разы.

5. Общая атмосфера в работе сотрудников сменилась на благоприятную и дружелюбную, поскольку сотрудники теперь достаточно отдыхали и работали эффективно.

6. Набор новых сотрудников привёл к незначительному увеличению зарплатного бюджета на их содержание. Работа диспетчеров была посменной, общая их заработная плата была равносильна зарплате одного менеджера. Затраты на офис менеджера были минимальны в связи с тем, что за выполнение поставленных задач компания заключила договор с университетом, где учился студент и обеспечила его достойной практикой. Студент был вознаграждён из денег, которые были выручены с сокращённых операционных затрат.

7. Производительность и доходность компании увеличилась и теперь есть возможность увеличивать обороты компании при тех же затратах.

Проделанная работа позволила сделать вывод, что постоянный анализ и верно избранная стратегия развития залог высокой конкуренции Компании и сплоченности коллектива. Реальная реализация поставленной цели и выбранной стратегии гарантирует успех и плодотворное функционирование. Необходимо, чтобы в разработке стратегии принимали участие не только руководство, но и сотрудники Компании. Именно данный аспект, по мнению автора статьи поможет избежать неудач и потерю ценных сотрудников.

В ходе разработки стратегии была разработана новая миссия Компании, автоматизированы бизнес процессы и налажен тесный контакт между структурными подразделениями. Анализ

позволил показать сильные и слабые стороны
как самой Компании, так и конкурентов.

Компания намерена усилить свои позиции на
рынке.

Источники:

1. Баканов М.И., Шеремя А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 288 с
2. <http://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0002/>

ОСНОВЫ И МЕТОДЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Ключевые слова: Бизнес-процесс, оптимизация производства, планирование, Система «5S, Модель FAIR™, Метод «TMR™».

«Как лидер в своей компании, будь она большая или маленькая, вы сможете сделать самый большой вклад в развитие компании, если обеспечите мотивацию и поддержку тем, кто возьмется за преобразования по системе Бережливого производства. Подобно дирижеру оркестра, у вас нет необходимости играть на всех инструментах, но вам нужно досконально знать ноты и руководить оркестром...» [1].

Ключевым вопросом на повестке дня руководителей компании является эффективное построение работы предприятия. По сей день большинство крупных компаний используют структурно-функциональные системы, характерные для советского времени. Тем не менее, квалифицированные менеджеры стараются прибегать к созданию новых альтернативных концепций, применимые на отечественных предприятиях. На основе проведенных исследований и наблюдений, целесообразно отметить, что наилучшим образом зарекомендовал себя процессный подход, или процессная схема управления [2].

Следовательно, процессная схема управления — наиболее результативный метод совершенствования организационной структуры компании, который представляет деятельность предприятия как набор взаимосвязанных бизнес-процессов.

О бизнес-процессах в наши дни говорят много и часто, в основном, в связи с автоматизацией бизнеса. Часто авторы используют его «по умолчанию», как «интуитивно понятный» термин, не требующий расшифровки, либо вносят дополнительную путаницу

использованием альтернативной терминологии [3].

Понятия бизнес-процесса включает в себя следующие характерные особенности промежутков времени и последовательности движения объекта к конечному результату [4].

Обособление определенных областей бизнес-процессов предприятия позволяет эффективно им управлять и выделить наиболее важные составляющие эффективной работы:

- оптимизация;
- планирование;
- контроль за ключевыми параметрами эффективности.

Следовательно, на основании литературного анализа и передового опыта международных компаний, можно сделать вывод, что, управляя бизнес-процессом, мы управляем деятельностью всего производства как системой бизнес-процессов.

Оптимизация производства.

Уровень операционной эффективности постоянно повышается под воздействием в основном экономических, экологических, политических внешних факторов. При этом основными драйверами повышения эффективности являются технические и технологические нововведения, такие как применения новых материалов в оборудовании или использование современных катализаторов. При этом наблюдается стремление к уменьшению степени влияния человеческого фактора в производственных процессах. Однако полностью исключить влияние человеческого фактора невозможно [5].

Данное исследование было сфокусировано на производственной деятельности предприятия. Таким образом,

основывается на принципе, что люди, находящиеся ближе всего к «действию», имеют самое выгодное положение, позволяющее им определить и внедрить изменения, которые повысят эффективность бизнеса, что каждый из них

является профессионалом в своей области.

Организации наиболее эффективны, когда у них развиты все три основных компонента производительности: Технологии и оборудование, Люди, Процессы (рисунок 1).

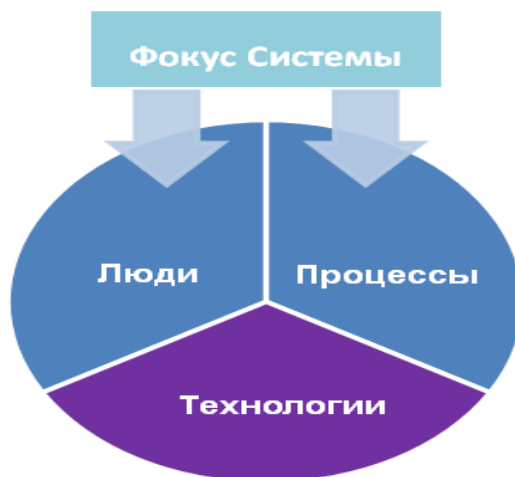


Рисунок 1 - Взаимодействие компонентов производительности
Примечание: составлено автором

Разработка и отслеживание ключевых показателей деятельности, совершенствование процесса управления, развитие лидерских качеств руководителей – все эти меры направлены на поддержание устойчивой системы соблюдения взаимных обязательств, которые являются важной составляющей корпоративного успеха. В такой среде становится возможным откровенно и открыто обсуждать недостатки в системе соблюдения обязательств и искать пути необходимые для ее дальнейшего совершенствования.

Ниже рассмотрим некоторые методы улучшения бизнес-процессов, применяемые на родственных производствах.

Система «5S». Один из наиболее эффективных методов повышения эффективности производства по сей день является методология 5S – система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), направленная на рациональное и бережливое ведение производства. 5S состоит из следующих элементов:

- сортировка –
- разделение/распределение вещей на нужные и ненужные;
- создание рабочего пространства -
- организация хранения нужных вещей для быстрого поиска и простого применения;
- содержание в чистоте рабочее место - соблюдение чистоты и порядка;
- стандартизация - создание правил и ответственности, поддержание порядка;
- совершенствование - регулярные проверки для формирования привычки содержать в чистоте рабочее место [6].

Популярность системы 5S обуславливается с ее удобством и доступностью, то есть отсутствием материальных затрат. Перед персоналом стоит общая задача – усовершенствовать свое рабочее пространство, которое является основным фактором эффективной деятельности трудового процесса. Немаловажным преимуществом такого подхода является то, что это приводит к значительному увеличению прибыли предприятия и самого персонала. Вследствие этого на многих крупных предприятиях, в том числе и на ТОО «АНПЗ», активно внедряется система

бережливого производства методологии 5S.

LeanSixSigma. «Люди начинают внедрять 6 Sigma по двум причинам. Первая — предприятие находится в состоянии кризиса и необходимо искать пути решения от натиска конкурентов. Вторая — когда предприятие стремится к улучшению качества производимой продукции и быть на вершине» Рино Доменико, Президент и Исполнительный Директор SterlingBusinessSchool [7].

Методология

LeanSixSigma является современным и новым решением для таких предприятий, которые освоили передовые технологии, получая результаты внедрения в тот момент, когда другие игроки рынка еще только находятся на стадии раздумья над целесообразностью внедрения передовой методики [8].

Данную систему управления практикуют крупные международные компании, для которых достижение высоких показателей роста, независимо от исходных условий, является прерогативой высокоэффективной работы.

Такие компании, как Wal-Mart, Agrogeneration, ДТЕКЭнерго, Соса-Cola успешно применяют данный подход и являются лидерами на мировом рынке.

Плюсы 6 сигма:

— основа бережливого производства
— устранение браков (дефектной

продукции). Методология сигм же направлена на поиск исходных причин возникновения браков и степени воздействия на производство;

— бережливое производство разработана для борьбы с несколькими видами потерь на производстве, методика сигм - с дефектами;

— методика сигм также направлена на создание условий для максимальной удовлетворенности клиентов;

— время и «замороженные» активы — факторы, которые оптимизируются при бережливом производстве, в методологии сигм - не берутся во внимание [9].

Модель FAIR™ (Фокус, Ответственность, Вовлеченность, Отклик). Данная модель является основой, на которой базируется подход к улучшению производственных показателей и проведению бизнес – тренингов. Каждый лидер обучается использованию основных элементов модели FAIR™ в рамках зоны своей ответственности [10].

Применение модели FAIR™ помогает совершенствовать индивидуальные и групповые лидерские качества руководителей, а также изменяет стереотипы поведения и действия персонала, что влияет на результат деятельности организации в целом (рисунок 2).



Рисунок 2 - Компоненты модели Fair
Примечание: источник [10]

Модель FAIR™ состоит из 4-х компонентов:

- фокус;
- ответственность;
- вовлеченность;
- отклик.

Рассмотрим подробнее каждый из компонентов модели.

Фокус (цель). Руководствуясь стратегией компании, руководители высшего, среднего и низшего звена должны четко и ясно формулировать цели, разрабатывать оперативные меры по их достижению, понимать и использовать четкую систему измерения показателей. Показатели и критерии оценки охватывают такие области производства как безопасность, качество, операционная деятельность, расходы, а также степень удовлетворенности заказчика/потребителя. Эти показатели лежат в основе

формирования процессов планирования, оперативного управления и контроля, взаимодействия структурных подразделений предприятия и обратной связи.

Ответственность. Руководители должны создавать такую рабочую атмосферу, когда сотрудники свободно говорят о своих достижениях, проблемах, с которыми они сталкиваются, и путях решения этих проблем, могут, не стесняясь, рассказывать о достигнутых результатах, трудностях и способах их преодоления. Необходимо устранять зоны с «размытой» ответственностью, чтобы каждый работник четко понимал свои цели, задачи и необходимые действия, направленные на достижение поставленных целей и получение требуемых результатов (рисунок 3).



Рисунок 3 - Модель Fair
Примечание: источник [10]

Вовлеченность. Если сотрудники несут ответственность за результаты своей деятельности, то они должны участвовать в процессе принятия решений, влияющих на эти результаты, что, несомненно, окажет самое позитивное влияние. Вовлеченность персонала требует правильной и своевременной оценки

руководителями полученных работниками результатов, и создание обстановки, в которой ценится вклад и поощряется инициатива каждого сотрудника. Для этого необходимо создать систему точной и своевременной обратной связи, а также такую производственную среду, в которой умеют оценивать персональный вклад

каждого члена команды. Вовлечение линейного персонала в процесс улучшения бизнес-процессов ведет к увеличению общего экономического эффекта.

Отклик (обратная связь).

Предоставление сотруднику информации (объективные данные или субъективные наблюдения) о результатах его деятельности является одним из наиболее эффективных и наименее дорогостоящих методов управления. Способность эффективно реагировать, как положительно, так и отрицательно, является ключевым моментом улучшения производительности. Людям важно знать, чего ожидают от их деятельности, и насколько хорошо их текущая деятельность соответствует этим

ожиданиям. Каждый руководитель должен разработать простую и понятную систему предоставления своим сотрудникам формального и неформального отклика.

More™. Оценка возможного экономического эффекта: в рамках модели MORE™ определяется основная составляющая финансового эффекта. Модель MORE™ — это инструмент сопоставительного анализа, используемый для определения экономического эффекта, полученного от операционных изменений в организации. Модель MORE™ используется на этапе оценки окупаемости проекта с целью определения тех областей проекта, где возможно получение максимального и наиболее быстрого экономического эффекта (рисунок 4).



Рисунок 4 - Компоненты модели More
Примечание: источник [11]

MORE™ анализирует источники прибыли бизнеса. Основное внимание уделяется тем драйверам, которые предлагают существенную и немедленную окупаемость [11].

Модель MORE™ компании RLG выбирает лучшие результаты из недавней истории во всех областях, которые влияют на операционные доходы, и предлагает это как максимальную возможность для улучшения. Использование предыдущих достижений в отличие от произвольных постепенных улучшений создает условия для убедительного диалога с менеджерами предприятия о целях и их стратегии для получения этих потенциальных выгод.

MORE™ — это мощный инструмент анализа производительности, основанный на базе Excel. Для его использования требуется высокий уровень достоверности данных предприятия, как правило, финансовых и/или операционных, срок действия которых превышает 2-3 года. В зависимости от сложности предприятия, применяются исторические данные по некоторым или большинству его КПД. После того, как данные получены и правильно упорядочены, вычисляются пробелы в производительности и возможности повышения эффективности. Как правило, используется лучшая 3-периодная

производительность (т.е. лучшие 3 месяца подряд) для установки цели MORE™.

Метод «ТМР™». Метод «ТМР™» или Теоретической Максимальной Производительности – это инструмент по планированию и оптимизации комплексных, длительных и многоаспектных производственных задач, и проектов, основанный на принципе «совершенной производительности»: как проходили бы выполнение производственной задач, если бы они протекали в идеальных условиях – без задержек, без ошибок и без проблем.

Метод ТМР™ был разработан компанией RLG как средство, с помощью которого клиенты компании, работающие в нефтегазовой отрасли, могли бы значительно улучшить свои производственные результаты. Первый раз метод ТМР™ был применен в 1990-х годах на проектах в Северном море, сегодня он стал универсальным инструментом, который успешно применяется во многих отраслях – от космической и нефтеперерабатывающей промышленности до строительной.

Основа ТМР™ – это вовлечения непосредственных исполнителей и подрядчиков в планирование работ и поиск оптимально эффективного способа выполнения поставленных задач. Это дает возможность рабочим группам с большим числом участников, объединенным одной целью, анализировать, детализировать и улучшать процесс планирования.

Особое внимание в нем уделяется усилению ответственности, детализации плана работ, налаживанию системы «обратной связи» и анализу извлеченных уроков.

Метод ТМР™ обеспечивает активное участие всех участников процесса, не зависимо от их статуса и положения, во всех стадиях проекта.

Подход на принципах ТМР™ обеспечивает высокий уровень вовлеченности, взаимной ответственности и сопричастности к достижению результатов.

Метод ТМР™ используется при решении ключевых производственных

задач (например, капитальное строительство, модернизация, ремонты) путем выявления новаторских идей по оптимизации производственных процессов. Метод ТМР™ сфокусирован на взаимодействии, координации, выявлении новых возможностей и креативности.

Метод ТМР™ помогает в решении этих задач и предлагает алгоритм, состоящий из шести основных процессов, строгое соблюдение которых ведет к успешному выполнению проекта:

- планирование проекта: фокус сессии по планированию направлен на разработку рабочего плана (этапы и последовательность действий). Небольшая часть сессии (0-20% времени) может уделяться определению рисков и поиску путей оптимально эффективного способа выполнения поставленных задач;

- обзор качества плана реализации: определение этапов, сроков, назначение ответственных и оптимизация критического пути лежат в основе процесса ТМР™;

- проведение сессий ТМР™: сбор всех заинтересованных лиц для обсуждения и поиска оптимальных решений, выявления сопутствующих рисков и способов их устранения. Выработка конкретного плана действий для каждого из участников проекта;

- предварительный этап реализации проекта: Определение индивидуальной ответственности участников проекта за выполнение плана действий, и обеспечение выполнения критических для выполнения плана мероприятий;

- реализация проекта: Создание системы взаимодействия подразделений по мониторингу текущих результатов и активного взаимодействия.

Заключительный этап реализации проекта: Проведение подробного обзора производственных результатов. Изучение вклада каждого участника проекта и анализ извлеченных уроков для учета в будущем.

Строгое следование ключевым элементам процесса, используя описываемые инструменты и функциональные роли, и опираясь на

эффективное лидерство и компетентные кадры, позволит руководству ремонтами достичь поставленных целей на каждом этапе процесса подготовки и проведения капитального ремонта.

Успех обеспечивает только эффективная подготовка. Все должно быть

рассчитано и спланировано заранее. Каждый участник должен знать, что ему делать. Действия всех участников скоординированы, риски просчитаны, планы становятся реальным руководством к действию, а не просто ориентирами и средством для отчетности.

Источники:

1. Сведения и материал с сайта <https://worksection.com>
2. Сведения и материал с сайта <https://psycho.ru>
3. Журнал «БОСС» № 3, 2012 Дмитрий Пинаев Генеральный директор ГК «Современные технологии управления»
4. Джеймс Харрингтон, Эрик Эсселинг, Харм ван Нимвеген "Оптимизация бизнес-процессов" Дата публикации 20.06.2002 г.
5. Фабрицио Т., Теппинг Д. 5s для офиса: как организовать эффективное рабочее место. / Пер. с англ.] — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. — 214 с.
6. Гастев А. К. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда] / Под общ. ред. Н. М. Бахраха, Ю. А. Гастева, А. Г. Лосева, Е. А. Петрова. Изд. 3-е. — М.: Либриком, 2011.
7. Долженко Р.А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «ЛИН» и «Шесть сигм» (рус.) // Вестник Омского университета. Серия «Экономика»: Журнал. — 2014. — № 1.
8. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира - М.: Альпина Бизнес букс, 2005. - 48-49 с.
9. Сведения и материал с сайта <https://www.rlginternational.com>
10. Руководство по системе повышения операционной эффективности производства нефтепродуктов в соответствии с инструментами и методиками RLG International: FAIR™, 2018
11. Руководство по системе повышения операционной эффективности производства нефтепродуктов в соответствии с инструментами и методиками RLG International: MORE™, 2018

ПРОЦЕССНЫЙ И КОМАНДНЫЙ ПОДХОДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЯННОГО СЕКТОРА ТОО «SRF-CHEM SERVICE» ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ключевые слова: процессный подход, качество управления, менеджмент, эффективность, система сбалансированных показателей, командная работа, профессионализм, оптимизация.

Динамично развивающаяся рыночная экономика уже давно свидетельствует о растущем интересе к концепции управленческой эффективности бизнесом, предполагающей сознательную процессную деятельность, ориентированную не только на финансовую прибыль, экономические показатели, но и на широко понимаемые социальные, экологические интересы [1] и устойчивые позитивные профессиональные команды.

В условиях сокращения расходов и оптимизации услуг нефтесервисного сектора Республики Казахстан становятся актуальными вопросы обеспечения и повышения качества сервисной деятельности квазигосударственному сектору в соответствии международными стандартами, отсюда процессный и командный подходы приобретают важное значение и позволяют управлять деятельностью и соответствующими ресурсами компаний.

Для решения внутренних проблем, сдерживающих развитие конкурентоспособности нефтесервисных компаний по обеспечению качества сервисной деятельности в занимаемом сегменте нефтяной отрасли, выполнению заказов крупных предприятий квазигосударственного сектора и небольших частных буровых компаний актуальными выступают вопросы использования современных технологий менеджмента.

При проведении поиска управленческих решений первоначально

изучают особенности и специфику компании. Для этого требуется сопоставить внутренний формат, включающий не только материально-техническую базу, состав подразделений, но и интересы персонала. Далее надо сопоставить угрозы и возможности, влияющие на компанию извне, включая социальные, экономические и политические факторы [2,3].

Процессный подход как современная концепция управления является одним из инструментов организационных изменений деятельности нефтесервисных компаний, предложенный в конце XX века. Процессный подход и его технологии направлены на рост качества менеджмента путем снижения трудоемкости [2,3].

При этом, в управленческие преобразования вовлекается каждый сотрудник компании ТОО «SRF-chem Service» (менеджеры, инженеры по буровому раствору и др.) для эффективного взаимодействия, объединенные единой миссией, видением, целью, задачами, приоритетами и общими принципами подходов к достижению конечных результатов. Процессный подход предполагает системность проведения организационных и управленческих преобразований на основе подготовки стандартных операционных процедур для каждого вида деятельности. Это относится не только к организации непосредственно нефтесервисной деятельности, но и самого процесса планирования, мотивации, определения факторов риска, индикаторов результативности деятельности, вопросов

аудита и контроля как со стороны управленцев, так и внешних (государственных и частных) координирующих и регулирующих структур. Этот принцип управления основан на разделении функций управления как отдельных процессов единой организации в достижении целевых показателей и будет рассматриваться как процессный подход. Для эффективного взаимодействия смежных структур, оперативности действий, своевременности принятия управленческих решений и контролю потребуется техническое обеспечение управленческо-информационными технологиями и обучение персонала [2,3].

Успешное применение процессного подхода в реорганизации работы нефтесервисных компаний, подразумевает смену стиля руководства с вертикального типа управления на структуру сетевую с учетом принципов корпоративной культуры и развитых связей по горизонтали. Для решения стратегических и текущих задач используется командный подход в организации работы, так как он один из самых эффективных и обсуждаемых в настоящее время [4,5].

Управленцами совместно с сотрудниками компании ТОО «SRF-chem Service» детально обсуждаются задачи, чтобы выделить основные составляющие части при внедрении методов и подходов оптимизации оказания инженерных услуг и приготовления буровых растворов. Реализация этих задач достигается за счет команды из числа инженеров по буровому раствору, посредством их совместного участия в обсуждении рабочих вопросов, например, использование и внедрение современных технологий с применением бурового раствора из поставленных реагентов и проведения обработки (поддержание или изменение параметров раствора) в течение всего срока строительства скважины на нефтяных месторождениях. В течение установленного срока решается поставленная задача, после совместного обсуждения членами команды (инженеры), менеджеры и представители руководства

проводится внедрение полученных результатов в сервисную деятельность.

Salas E., Dickson T.L., определяя понятие команды отводят роль не столько количеству участников этой команды, сколько их функциональному предназначению, бизнес-процессам, взаимосвязи, взаимодействию, коммуникации, ролевой дифференциации, объединенные общей миссией, направленной на выполнение определенной работы [6]. Автор (Salas E.) подчеркивает, что данный подход в определении понятия команды ставит эффективность ее функционирования в зависимость от лидерства и коммуникативных навыков внутри команды лежащих в основе сотрудничества, обучения, координации действий, способности мобилизации в экстренных ситуациях [7]. Командность подразумевает не просто коллектив сотрудников одного подразделения, а сотрудничество каждого работника друг с другом в достижении поставленных целей. В этом случае совместная работа профессионалов по определенным стандартам и правилам будет представлять собой команду. Командная работа оценивает результат не отдельного специалиста-инженера или менеджера, а эффективность деятельности всей команды.

Общепризнана роль командной работы в более успешном достижении поставленных целей и эффективность работы сформированной команды зависит от многих объективных и субъективных факторов, в числе которых психологическая совместимость, уровень профессиональной компетенции, скорость адаптации, взаимопонимание и поддержка.

При этом самым главным в процессе создания команды отводится роли формального и неформального лидера в лице первого руководителя [8]. Создание атмосферы безопасности в команде позволяет каждому представителю команды сообщать важную информацию команде в целом, что способствует обучению команды и снижению числа профессиональных ошибок [9,10].

На роль руководителя подбирают специалиста с высокими профессиональными компетенциями, что является определяющим в эффективности команды [11]. Успешность командной работы зависит от его умения подобрать команду, раскрыть возможности каждого сотрудника, оценить риски, наладить наставничество, максимально использовать ресурсы команды [12]. Лидер способствует созданию микроклимата своими личностными качествами и примером отношения к работе и коллективу [13]. Эффективность действия команды напрямую зависит от вовлеченности в производственный процесс ее лидера [14]. Производительность не будет снижаться при делегировании части полномочий лидера на членов команды, предоставляя им больше самостоятельности и независимости в принятии решений, лидер при этом может поддержать его решение своим участием в процессе [15]. Делегирование полномочий связано с обменом опытом и знаниями, что проявляется в более высоких показателях результативности деятельности команды.

Процесс становления команды требует не просто подбора специалистов по профессиональным компетенциям. Среди важнейших параметров командной работы специалисты отмечают способность к эффективному общению, то есть это возможность передачи знания и опыта, обмен мнениями между членами команды, несмотря на разный уровень опыта работы помогает команде справляться со сложными задачами, внедрять новые технологии, расширять возможности оказания услуг не только у себя на месторождениях.

При этом неформальное общение предоставляет участникам возможность оценить позитивно навыки коллег, повысить доверие их действиям и скоординировать работу [16]. Создание команды требует ежедневной работы не только со стороны лидера, но и членов команды, для большего их вовлечения следует учитывать индивидуальные потребности с учетом их особенностей [17]. Gupta N, Hollingshead A.B. фокусируют внимание на

психологическом комфорте в коллективе с навыками открытого совместного обсуждения, повышающего вероятность выявления почти ошибок в процессе работы [18].

Организационная структура управления в компании ТОО «SRF-chem Service» представляет собой стройную схему взаимосвязанных процессов, обеспечивающих сервисную деятельность и ориентированную на достижение поставленных задач. При этом не только внутренний аудит отслеживает качество оказания услуг квазигосударственному сектору, но и каждый участник процесса заинтересован в применении профессиональной компетенции для повышения качества оказываемых услуг.

В казахстанских компаниях организационная структура выступает как следствие иерархического и функционального подходов при принятии решений по реализации поставленных задач. И это осуществляется в основном за счет функционирующих отделов и подразделений и для решения определенных задач по видам производственной деятельности (например, лабораторий, инженерных отделов, маркетинговых служб, отделов снабжения и т.п.). Рост задач и их объемов по управлению процессами приводило к пропорциональному росту объема функций, необходимых для их выполнения, а также числа подразделений, которые их выполняют, параллельно происходило сужение их специализации. В итоге межфункциональные связи между отделами (подразделениями) снижались. Отдельные структурные подразделения компании реализуют функции достаточно узконаправленные и специализированные с учетом их ответственности. Поэтому в стратегических целях компаний были изменения и преобразования, которые отразились и на основных целевых приоритетах подразделений и отразилось на развитии [19].

Применение процессного подхода многими компаниями направлено на минимизацию и исключение недостатков функциональной структуры управления.

Процессный подход и функциональный подход различны между собой, поскольку первый направлен на определение и выявление результирующих показателей деятельности компании. А международный стандарт менеджмента качества ISO 9001-2011 [20] закрепил преимуществ процессного управления и привел к распространению его для управления эффективностью компаниями.

Алгоритм действий в процессном подходе – это не просто описание по преобразованию, а именно его выполнение для всего процесса например бурения скважин, необходимы требования к входам и выходам, к используемым ресурсам (персонал, помещения, оборудование, лаборатории, буровые установки), критерии для оценки его результативности и уровня удовлетворенности крупных предприятий квазигосударственного сектора, а также установление владельца процесса и показателей результативности со стороны ответственного лица.

Процессный подход рассматривается нами как единое целое, что и позволяет учитывать все стадии оказания нефтесервисных услуг. Получение подобной услуги представляет собой процесс оказания самой услуги. При этом, потребитель, рассматривается как первоначальный процесс. При завершении процедуры или сдачи услуги, переводе в другую структуру или команду по бурению он уже завершает этот процесс в первоначальной структуре или команде. Однако, это будет входом в процесс на следующей ступени нефтесервисного процесса, например, при переводе в другую лабораторию с буровым раствором, где имеются уже другие индикаторы, характеризующие объем, качество, поставленные реагенты, технологии, инновации, мероприятия на данном этапе процесса. Таким образом, все структурные подразделения и профессиональные команды по бурению, участвующие в оказании нефтесервисных услуг крупным предприятиям квазигосударственного сектора и небольшим частным буровым компаниям, можно рассматривать как

последовательность этапов этих процессов [21, 22].

Изучение процессного подхода позволил нам разработать собственный понятийный аппарат, такой как: владельцы бизнес-процессов, наличие ресурсов и оборудования, команда, задания (помещения), параметры процессов, заказчики нефтесервисных услуг, входы-выходы процесса.

При использовании процессного подхода формируются горизонтальные связи в деятельности компании ТОО «SRF-chem Service». Существуют такие преимущества как, координирование направления действий подразделений в рамках определенного процесса, ориентированность на конечный результат самого процесса, результативность и эффективность работы компании, прозрачные действия к достижению результата, предсказуемость результата, поиск различных возможностей для целенаправленного улучшения бизнес-процессов, исключение барьеров между подразделениями, сокращение ненужных вертикальных взаимодействий, закрытие невостребованных процессов, уменьшение временных материальных трат.

Процессный подход обычно определяет критерии качества продукта, услуги, необходимое ресурсное и нормативное обеспечение, позволит ввести институт внутреннего и внешнего потребителя нефтесервисных услуг, что в итоге положительно отразится на показателях результативности и эффективности деятельности компании ТОО «SRF-chem Service».

Следующим этапом развития понимания и необходимости использования новых методов управления компанией ТОО «SRF-chem Service» будет выступать система сбалансированных показателей, предложенная учеными Р.Каплан и Н.Нортон в середине 90-х годов 20 века [4,5]. В концепции важным стал учет не только финансовых данных, но и нематериальных активов предприятий, таких как: экспертные знания и опыт основных сотрудников, имидж организации, взаимоотношения с

заказчиками и партнерами, использование инновационных методик и технологий. Большое значение приобретают взаимодействие и сбалансированность между различными показателями, что позволяет оценивать прогресс в работе предприятий и выявлять отклонения.

Для решения вопросов оптимизации деятельности компании ТОО «SRF-chem Service» нами была использована система показателей, построенная на основе процессного подхода. За основу были выбраны четыре направления: финансовые ресурсы; удовлетворенность заказчиков и партнеров; показатели эффективности работы и ее технико-экономические показатели; кадровые вопросы и профессионализм.

Для достижения этих направлений при проведении исследования по применению процессного подхода в организации работы использовалась модель стратегии для оперативного действия Нортона и Каплана [4,5]. Данная модель успешно зарекомендовала себя в различных бизнес – процессах, где каждая из перспектив включает цели по данному разделу и мероприятия, реализация которых приведет к достижению целей.

Например, схему применения системы сбалансированных показателей при организации процессного подхода для повышения эффективности работы в компании ТОО «SRF-chem Service» можно представить следующим образом:

1. Финансы: зарплата, оснащение, оптимизация расходов.

2. Заказчики: безопасность потребителей услуг, обеспечение технического оснащения.

3. Внутренние процессы: использование и внедрение современных технологий и способов бурения, командный подход, внедрение и соблюдение техники безопасности, снижение различных видов рисков, снижение потерь.

4. Обучение и мотивация персонала: укомплектованность, категорированность, обучение новым технологиям.

Таким образом, система сбалансированных показателей дает

возможность построения рабочего процесса направленного на стратегию развития компании и выбор возможных альтернатив. Разработка стратегических целей на основе исходных показателей и понимания проблем компании имеет ключевое значение. Система сбалансированных показателей обеспечивает перевод общей стратегии организации в термины операционного процесса [4,5].

Процесс работы по приготовлению бурового раствора имеет значимые отличия по предоставлению другой услуги (строительство скважин). Процессный подход ориентирован на предоставление услуги на каждую буровую установку, обусловленную как приготовлением раствора из поставленных реагентов, так и поддержанием или изменением параметров раствора в течение всего срока строительства скважины. Особенность данного процесса заключается во взаимодействии нескольких специалистов – инженеров по буровому раствору, участвующих в процессе оказания услуги потребителю услуг. Конечный результат зависит от их профессиональной компетенции, согласованности действий команды и процессных подходов на каждом этапе оказания нефтесервисных услуг.

Процессный подход охватывает все сферы организации работы. Материально-техническое оснащение, ресурсная обеспеченность, а также их рациональное использование влияют на конечный технико-экономический результат от оказанной услуги. Характерным для внедрения процессного подхода является наличие достаточного уровня корпоративной культуры, т.к. человеческий фактор, который воздействует на эффективность внедряемых новых технологий и новых бизнес-процессов.

Инженеры с лабораториями занимают особое место в структуре оказания нефтесервисных услуг. Профессия инженера изначально является особенной и уникальной. Оказывая нефтесервисные услуги на каждую буровую установку во время всего срока

строительства скважины, они одновременно должны обеспечивать техническое поддержание, сервисное ведение, консультирование потребителей этих услуг, учитывая их запрос, требования, пожелания и являясь при этом своего рода координатором бурового процесса в целом, тесно общаясь со специалистами смежных профессий. Параллельно с этими достижениями в управлении нефтесервисными услугами наступает лучшее понимание потребностей заказчиков.

Таким образом, при таком подходе инициативность и ответственность по внедрению процессного подхода в

нефтесервисный процесс берет на себя команда специалистов-инженеров во главе с лидером – владельцем процесса. Это имеет значительные преимущества в достижении конечных результатов в сравнении с административным управлением основных и вспомогательных процессов внутри команды или подразделения. Повышение личной и командной ответственности, основанной на профессионализме и сотрудничестве направлено на реализацию своего творческого потенциала. Мотивационные характеристики направлены на получение более качественного производственного результата.

Источники:

1. Бомбьяк Э. Экологически чистое управление человеческими ресурсами – последняя тенденция или стратегическая необходимость? Проблемы предпринимательства и устойчивого развития 2019 6(4): 1647-1662. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4 \(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4 (7))
2. Чуйкин А.М. «Основы менеджмента», 2008. - С. 17.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г., Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес процессов, 2004.- С. 25-27.
4. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М., 2005.
5. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М., 2005.
6. Salas E., Dickson T.L., Convese S.A., & Tannenbaum S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training In Swezey R.W. & Salas E. (Eds.), Their training and performance (pp. 3–29). Norwood N.J.: Ablex.
7. Salas E., Shuffler M.L., Thayer A.L., Bedwell W.L., & Lazzara E.H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practice guide. *Human Resource Management*, 54, 599-622. doi:10.1002/hrm.21628
8. E.W. Morrison Employee voice and silence *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*, 1 (2014), pp. 173-197
9. A.C. Edmondson Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy John Wiley & Sons (2012)
10. M. Weiss, M. Kolbe, G. Grote, M. Dambach, A. Marty, D.R. Spahn, et al. Agency and communion predict speaking up in acute care teams *Small Group Res*, 45 (2014), pp. 290-313
11. Grote G. Promoting safety by increasing uncertainty – implications for risk management. *SafSci*.
12. Hogan R, Curphy GJ, Hogan J. What we know about leadership. *Am Psychol*. 1994;49:493–504.
13. Hackman J.R., Wageman R. A theory on team coaching. *Acad Management Rev*. 2005;30:269–287.
14. Tyler T.R, Lind E.A. A relational model of authority in groups. *Adv Exp Psychol*. 1992;25:115–191.

15. Nembhard I.M., Edmondson A.C. In: The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Cameron K., Spreitzer G., editor. Oxford: Oxford University Press; Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration and experimentation. in press .
16. Srivastava A., Bartol KM, Locke E.A. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Acad. Management J.* 2006;49:1239–1251.
17. Brandon D.P., Hollingshead A.B: Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Sci.* 2003, 15: 633-644.
18. Gupta N., Hollingshead A.B. Differentiated versus integrative transactive memory effectiveness: It depends on the task. *Group Dynamics.* 2010;14:384–398.
19. Kohlbacher M.: The effects of process orientation: literature review. *Bus Process Manag J.* 2010, 16(1):135–152.
20. Стандарт менеджмента качества ISO: 9001-2011.
21. Левшукова О.А., Левкевич М.М. Развитие процессного подхода. URL: <http://www.journal.safbd.ru>.
22. McCormack K.P., Johnson W.C.: Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage. London: St. Lucie Press; 2001.

Коробецких А.А.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ: ОСНОВНЫЕ ВИДЫ, ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ

Ключевые слова: стратегия, развитие, дифференциация, ниша, затраты, анализ, затраты, инновации, оценка.

Прежде чем следовать какой-либо конкретной бизнес-стратегии, предприниматель должен в первую очередь сделать выбор из трех основных направлений развития своего бизнеса. Независимо от типа продукта, независимо от типа обслуживания, рынка, клиентов и экономического контекста, возможны три основных направления:

- создание рычагов для расширения различных видов деятельности компании;
- наоборот, отказ от бизнеса, который недостаточно прибылен, слишком дорог или слишком конкурентоспособен, чтобы приносить доход, чтобы сосредоточить свои усилия на продуктах и услугах с высокой добавленной стоимостью;
- извлекать выгоду из всех видов деятельности, чтобы поддерживать статус-кво между ними [1, с.102].

Проведение такого мышления в преддверии реализации корпоративной стратегии предполагает анализ сильных и слабых сторон бизнеса, оценку текущего и будущего состояния рынка спроса и предложения – и сравнение себя с конкурентами. Как только будет расчищена ось развития, возможны различные типы бизнес-стратегий.

Бизнес-стратегия является результатом выбора и желания привлечь компанию в одном направлении, а не в другом. Таким образом, стратегия может быть скорректирована и адаптирована в соответствии с достигнутыми результатами.

Стратегия заключается в том, чтобы компания поставила перед собой среднесрочные и долгосрочные цели и предоставила себе средства для их достижения с учетом своих ресурсов. Разрабатывая корпоративную стратегию, конечная цель состоит в том, чтобы завоевать долю рынка, получить больший доход, консолидировать бизнес, используя преимущества перед конкурентами.

Выделяются следующие основные виды стратегий:

- стратегия дифференциации;
- стратегия господства над затратами;
- стратегия сегментации / ниши;
- инновационная стратегия.

Выбор стратегии дифференциации направлен на то, чтобы выделиться из конкурентов, отличаться от того, что предлагают конкуренты. Поэтому компания может влиять на различные аспекты своей политики: коммуникацию, продукт, цену или распределение.

Цель состоит в том, чтобы быть четко идентифицированным в головах клиентов/пользователей, чтобы отметить отличие от остальных участников рынка. Креативность бизнес-менеджера и его команд имеет первостепенное значение. Потому что стратегия дифференциации открывает бесчисленные возможности. Apple со своим знаменитым Mac является одной из лучших иллюстраций как к самому продукту, так и ко всем окружающим коммуникациям.

Стратегия дифференциации противостоит другой основной конкурентной стратегии, называемой «господством над затратами». Чтобы сохранить преимущество перед конкурентами и получить солидную долю рынка, даже если она может быть относительно небольшой в процентном отношении, дифференциация позволяет ценить ноу-хау компании и продвигать ее уникальность. Эта разница позволяет вести переговоры с деловыми партнерами, поставщиками, производителями, дистрибьюторами, клиентами без чрезмерного понижательного давления, поскольку заметная разница в компании оправдывает запрашиваемые затраты и цены, предлагаемые для продажи. Когда для компании оказывается невыгодным или слишком рискованным делать ставку на стратегию доминирования, способную подавить конкуренцию, максимально использовать свои сильные стороны - это самая безопасная стратегия, которая позволяет использовать навыки, характерные для компании. Существует не стратегическая конфронтация с конкурентами, а скорее разработка стратегии избегания, сосредоточенная на сильных сторонах компании, которые превосходят и отличаются от других.

Дифференциация основана на реальной разнице, определенной, легко идентифицируемой и признанной клиентами. Поэтому необходимо ориентироваться на уникальное предложение и рынок, на который оно предназначено, чтобы оно максимально соответствовало ожиданиям потребителей. Дифференциация должна получить согласие клиентов, это важный пункт стратегии. Она опирается на исследования рынка: количественное исследование, качественное исследование и нормативные исследования, которые включают точные и подробные исследования конкуренции для подтверждения (или выявления) элементов дифференциации [2, с.117].

Как правило, различают два типа дифференциации:

- Дифференциация снизу или очистка. Речь идет об устранении всего, что

кажется излишним как для компании, так и для целевых клиентов. Типичным примером являются бренды со скидками в крупных сетях. Ориентируясь на продукт по стоимости, максимально приближенной к ожидаемой, и ожидаемой потребителями, ожидающей появления чистых продуктов без чрезмерной упаковки и рекламы, гипермаркеты смогли выделить линейку «домашних» продуктов, признанных потребителями, которые предпочитают бренд магазина вместо рекламы.

- Дифференциация по высоте или утонченности. В отличие от предыдущего метода, речь идет о расширении ассортимента уже предлагаемых продуктов и оценке дополнительных услуг вокруг продукта. Аккуратная и модная упаковка, оптимизированная расфасовка, маркетинг, высококлассная целевая реклама и многое другое. Компания выделяется на фоне конкурентов благодаря добавленной стоимости, видимой во всем процессе продаж, который сопровождает продукцию.

Соотношение цены и качества является основой этой стратегии и тщательно отслеживается, чтобы всегда оставаться актуальным и соответствовать желаемому позиционированию.

Стратегия сегментации также называется нишевой стратегией, фокусируется на конкретном сегменте клиентов. Компания определила, какие клиенты являются наиболее приносящими доход, но также и по отношению к кому они наиболее успешны. После чего речь идет о том, чтобы сосредоточить свои усилия на определенной категории клиентов, отказавшись от других. Нишевая стратегия в основном противостоит массовой стратегии. Такая стратегия встречается, в частности, у крупных игроков в сфере роскоши, таких как Dior, среди других.

Следуя стратегии доминирования на основе фокуса, нишевая стратегия позволяет занять сегмент рынка, не сталкиваясь с конкуренцией, и развить все навыки компании в интересах роста этого рынка. Нишевая стратегия не требует дорогостоящих финансовых вложений и позволяет максимально использовать

человеческие и технические ресурсы компании [3, с.89].

Исследование рынка по-прежнему является обязательным и должно опираться на проверенные инструменты и советы экспертов, чтобы проверить жизнеспособность своей бизнес-модели. Можно выбрать нишевую стратегию при создании бизнеса, а также во время бизнеса компании. Именно здесь указывается SWOT для выявления, анализа сильных и слабых сторон компании и разработки матрицы SWOT, направляющей развитие компании. Консультирование и экспертиза необходимы для справедливого анализа.

Чтобы альянс между рынком и продуктом был успешным в долгосрочной перспективе, необходимо учитывать несколько факторов. Ниша должна обеспечивать достаточный объем продаж, чтобы окупить инвестиции и обеспечить потенциальный рост выручки, даже если он низкий и рассчитан на долгосрочную перспективу.

Цены на продукты и услуги, предлагаемые для продажи, должны быть скорректированы как можно ближе к финансовым возможностям клиентов, чтобы обеспечить достаточно большую маржу, чтобы компенсировать сокращенный объем продаж. Необходимо проводить как количественное, так и качественное исследование рынка.

Стратегия господства над затратами подразумевает, что компания нацелена на максимальное снижение затрат, которые она несет – как с фиксированными, так и с переменными расходами – с целью выиграть игру перед конкурентами, предложив более низкие цены, чем они практикуют. Что создаст своего рода воздушный призыв потребителей/клиентов к его предложению. Снабжение, производство, распределение - все категории затрат просеиваются, чтобы попытаться максимально сократить их.

Стратегия господства над затратами является альтернативой стратегии дифференциации. В стратегии господства над затратами предлагаемый товар или услуга идентичны стандартному

рыночному предложению, но по более низкой цене.

Чтобы иметь возможность продавать свой продукт дешевле, компания сосредоточит свои усилия на сокращении затрат: затрат на проектирование, покупку, производство, распространение и административные расходы. Снижение себестоимости производства во многом зависит от эффекта опыта, который гласит, что удельная себестоимость производства товара (или услуги) уменьшается на один постоянный процент каждый раз, когда совокупный объем производства удваивается.

Таким образом, теоретически компания, у которой будет наибольшее совокупное производство, будет иметь самые низкие производственные затраты, поэтому эта стратегия также называется стратегией объема.

Условия успеха этой стратегии:

- бизнес компании должен ориентироваться на продукты с низкой дифференцированностью, которые не находятся в стадии упадка;

- у компании должны быть значительные финансовые ресурсы для финансирования часто крупных инвестиций.

Ограничения этой стратегии:

- если несколько компаний примут одну и ту же стратегию, это может привести к ценовой войне и, в более общем плане, к снижению рентабельности сектора;

- эта стратегия невозможна для некоторых продуктов, например, предметов роскоши, потому что потребитель не стремится к низкой цене;

- появление нового продукта или новой технологии может свести на нет все последствия накопленного опыта;

- для компании существует риск того, что она перестанет развивать свою продукцию.

Инновационная стратегия обычно рассматривается с точки зрения технологических инноваций. Инновации в этом аспекте обеспечивают конкурентное преимущество. Клиенты и пользователи продуктов и услуг компании спонтанно,

естественно, тянутся к новизне, к инновациям, которые могут принести плюс в их жизнь. Инвестирование в НИОКР является воплощением этой стратегической оси в жизнь [4, с.45].

Тем не менее, есть возможность вводить новшества в других областях, кроме техно. Компания может быть инновационной в своем выступлении перед своей аудиторией, в своем имидже, в схеме распределения своих предложений.

Необходимость разработки стратегии развития может ощущаться в разные моменты жизни компании: при создании бизнеса, возобновлении бизнеса, запуске нового продукта, создании дочерней компании, партнерстве и т. д. Стратегия развития также необходима для решения проблем, связанных с сокращением объема продаж, а также с экономическими трудностями, которые требуют реструктуризации бизнеса или даже переориентации. В благоприятных условиях или в напряженных экономических условиях для любой компании имеет первостепенное значение опираться на стратегию развития, которая позволит ей продолжать приносить прибыль [5, с.25].

При разработке стратегии развития первым шагом является определение целей. Эти цели должны быть формализованы от самых глобальных до конкретных: например, рост выручки на 3% в год, преобразование работы и приобретение нового программного обеспечения для бухгалтерского учета. Маленьких целей не бывает. Необходимо составить исчерпывающий список. Существуют только те, которые действительно необходимы для успешного функционирования бизнеса и развития бизнеса. Они служат основой для стратегического мышления.

Вторым этапом является определение методологии разработки стратегии развития. Третий этап - это анализ ситуации на предприятии и рынке. Она принимает форму внутренней и внешней диагностики, называемой SWOT-матрицей. Благодаря SWOT, который позволяет визуализировать сильные и

слабые стороны, угрозы и возможности в присутствии, можно сопоставить ранее определенные цели с реальностью.

На этом этапе имеет смысл провести конкурентную проверку или даже сравнительный анализ, чтобы узнать методы, применяемые компаниями.

Четвертый этап - разработка планов действий. Обладая четкими целями и точным анализом экономической ситуации и возможностей, стратегу остается только поэтапно определить действия, которые необходимо предпринять для реализации стратегии развития. Он возлагает на каждого свои обязанности, распределяет обязанности, распределяет людские и финансовые ресурсы и т. д. В нем также предусмотрены показатели эффективности для регулярного мониторинга эффективности планов действий.

Последним шагом является проверка операций. Стратегия развития имеет ограниченный период времени, даже если ее последствия должны быть ориентированы на долгосрочную перспективу. Крайне важно также установить реалистичные и краткосрочные сроки, регулярно анализировать ситуацию, динамику продаж, ход работ, проверять, соответствуют ли результаты прогнозам и т. д. Также важно установить реалистичные и краткосрочные сроки. Такое планирование позволяет эффективно контролировать стратегию развития. Она также позволяет быстро реагировать на неэффективность плана действий и корректировать стратегию в режиме реального времени.

Результаты этой бизнес-стратегии зависят от конкретных целей каждого предпринимателя. Но в любом случае наиболее ощутимым результатом для любой компании является увеличение выручки. Бизнес здоров, если его бизнес приносит прибыль. Стратегия развития успешна, когда выручка растет. Бухгалтерский баланс является первым показателем прибыли для руководителя компании.

После реализации стратегии не менее важным этапом является ее оценка. Оценка стратегии — это не то же самое, что

оценка бухгалтерского баланса. По общему признанию, оценка успеха стратегии может основываться на данных, касающихся финансовых показателей компании (является ли она прибыльной или нет) или ее доли рынка в какой-либо сфере бизнеса и по сравнению с ее конкурентами (является ли она лидером или последователем). Но это является частичным ответом на важную задачу, стоящую перед оценкой стратегии [6, с.56].

При оценке стратегии обычно используются три критерия: актуальность, осуществимость и приемлемость.

На начальном этапе будет задан вопрос о том, имеет ли какая-либо стратегия отношение к ситуации, наблюдаемой в макросреде и микросреде. По сути, будет задаться вопросом, была ли развернутая стратегия способна реагировать на угрозы и возможности, выявленные в общей среде или в бизнес-сфере, или, что еще лучше, в обоих случаях.

На втором этапе задаются вопросом о целесообразности этой стратегии. При разработке стратегии, очевидно, необходимо иметь средства для реализации своих амбиций. Поэтому необходимо узнать, обладает ли компания или организация ресурсами и навыками, необходимыми для достижения желаемой цели. Без частичного или полного отсутствия этих ресурсов и навыков можно с уверенностью сказать, что стратегия столкнется с очевидными препятствиями на пути ее полной реализации.

Неудавшийся вход в Канаду американского розничного гиганта Target, крупного конкурента Walmart, вскоре стал классикой в этом отношении. Причин этого болезненного фиаско, поскольку канадская неудача закончилась убытком компании в размере 5,4 миллиарда долларов, много. Одной из проблем, выявленных при объяснении этого несоответствия, была неспособность Target обеспечить себя жизненно важным ресурсом, а именно сильной сетью местных поставщиков, и на создание Walmart, въехавшей в Канаду двадцатью годами ранее, ушли долгие годы.

Наконец, необходимо определить приемлемость стратегии для основных заинтересованных сторон в компании или организации. Вероятно, невозможно удовлетворить все многочисленные заинтересованные стороны, которые могут вращаться вокруг компании или организации. Здесь важно получить одобрение от наиболее важных заинтересованных сторон.

В целом, оценка стратегии компании или организации сводится к тому, чтобы задаться вопросом об этих трех критериях: актуальности, осуществимости и приемлемости. Иногда ответы на эти вопросы представляются объективными (понимаются здесь в виде цифр), что тем более облегчает общую оценку стратегии. Но чаще всего ответы на эти вопросы оцениваются аналитиком со всей осторожностью, необходимой для оценки.

Источники:

1. Алхатиб А. Развитие предприятий на основе маркетинговой концепции управления / Али Алхатиб. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. - 252 с.
2. Гончарук В. А. Развитие предприятия: моногр. / В.А. Гончарук. - Москва: Наука, 2019. - 208 с.
3. Давлетов Р. Инвестиционная стратегия развития предприятий перерабатывающих отраслей / Рамис Давлетов. - М.: КноРус, 2018. - 602 с.
4. Кечеджиян М. Разработка стратегии развития производственного предприятия / Кечеджиян Марина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. - 757 с.
5. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия и корпорации / В.Н. Самочкин. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2019. - 835 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2020. - 519 с.

ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ИННОВАЦИЙ)

Ключевые слова и словосочетания: инновационная деятельность, инновации, поддержка, государство.

Определение, содержащееся в международном стандарте управления инновациями («Руководство Осло»), включает в инновационную деятельность всю деятельность по развитию, в том числе финансовую и коммерческую, осуществляемую фирмой, предназначенной для создания инноваций [1]. В тоже время, аналогичное определение термина в предпринимательском кодексе РК дополнительно описывает десять направлений деятельности, в том числе включающие интеллектуальную, научно-техническую, технологическую, инфокоммуникационную и другие [2]. Столь широкий диапазон возможных направлений формирует комплексную задачу, каждый из элементов которой влияет на успешность достижения конечной цели по выводу инноваций в рынок.

Каждое государство находит собственный путь развития и поддержки инновационной деятельности, ориентируясь на собственные приоритеты и используя доступные ресурсы. Также необходимо учитывать, что формирование политики каждого из государств происходило в разное время и основывалось на имеющихся конкурентных преимуществах. Разработка и применение нововведений для удовлетворения потребностей является одной из признанных целей ведения инновационной политики [3]. В комплексной инновационной политике государство является не только источником финансирования перспективных проектов

или научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), но и оказывает непосредственное воздействие на развитие отрасли. Для наиболее перспективных отраслей и направлений бизнеса государство может предоставить широкий спектр поддержки, включая преференции для экспорта продукции, сервисной поддержки и технологического брокерства.

И конечно, всё более значимой становится роль государства из-за влияния большого количества переменных условий и глубокому взаимному проникновению ранее не связанных отраслей. Развитие большинства отраслей деятельности может быть значительно ускорено в случае, если государство занимает в инновационных процессах активную позицию.

Для хорошего развития, государство должно оказывать стимулирующее воздействие для межотраслевого сотрудничества, объединения заинтересованных сторон для организации взаимодействия и поиска синергетических возможностей. Создание площадок и совместных программ для выстраивания диалога бизнеса из разных отраслей, науки и стартапов даёт возможность появлению новых идей и объединению ценного потенциала для решения масштабных задач. А так как идентификация и устранение препятствий развития инноваций в действующем законодательстве и инфраструктуре является исключительной прерогативой государства [4], скорость внесения изменений в которой может менять

конкурентное преимущество государства для инвесторов.

Одним из важных показателей инновационного развития любой страны являются затраты на НИОКР. На графике (рисунок 1) представлены данные внутренних расходов (ВР) на НИОКР в процентах от ВВП в странах большой семерки, России, Казахстана, Китая и Кореи за период с 2009 по 2019 года (расчет величины производится путём

суммирования государственных и частных затрат).

Представленные данные на рисунке 1 свидетельствуют об общем росте уровня затрат и внимании стран к обеспечению проведения НИОКР. Выполнение таких работ является крайней необходимостью для наукоемких и высокотехнологичных производств, таких как авиастроение, машиностроение, электронная промышленность и другие.

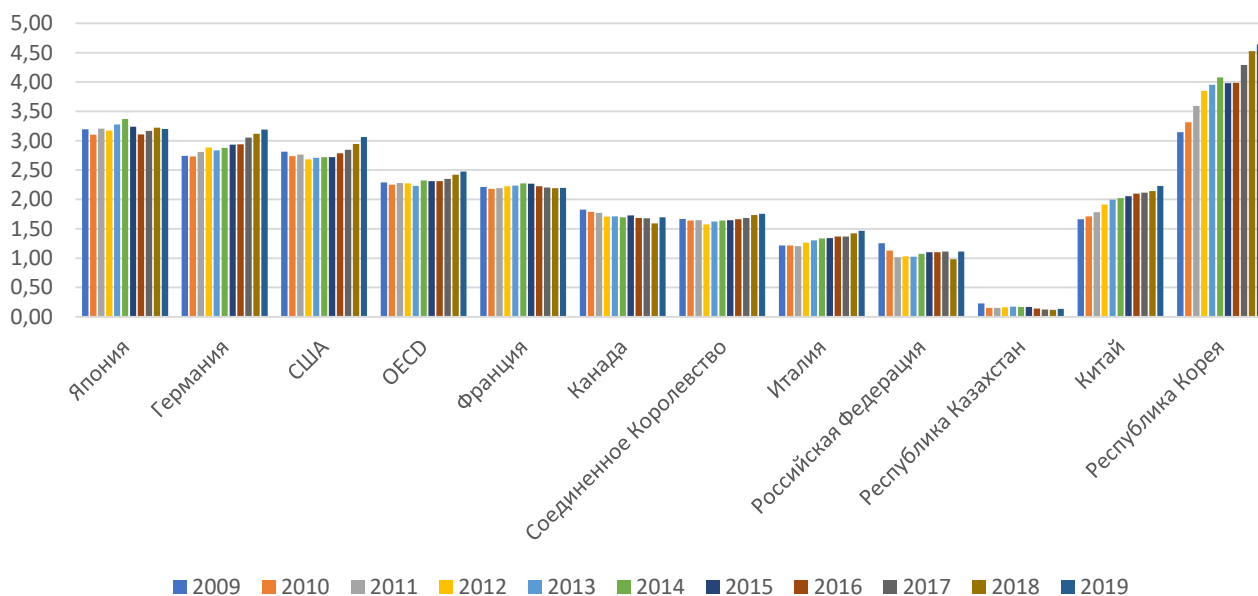


Рисунок 1 - затраты на НИОКР в процентах от ВВП в период с 2009-2019 г.
Примечание: составлено автором по материалам источника [5].

В тоже время, принимая во внимание глобальный инновационный индекс стран, публикуемые WIPO (всемирная организация интеллектуальной собственности), затраты на НИОКР не

являются основным фактором успеха инновационного развития страны. Так, в 2021 году позиции лидирующих стран и стран большой семерки распределились в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 - рейтинг глобального инновационного индекса стран 2021 г.
Примечание: составлено автором по материалам источника [6].

Позиция рейтинга ГИИ	Страна	Суммарный балл
1	Швейцария	65,5
2	Швеция	63,1
3	США	61,3
4	Соединенное Королевство	59,8
5	Республика Корея	59,3
10	Германия	57,3
11	Франция	55,0
12	Китай	54,8

13	Япония	54,5
16	Канада	53,1
45	Российская Федерация	36,6
79	Республика Казахстан	28,6

Глобальный инновационный индекс строится на анализе порядка восьмидесяти параметров, объединенных в 7 основных групп, которые в широком диапазоне описывают окружающее состояние в

стране, способствующее или препятствующее внедрению инноваций.

Комплексный профиль стран, отражающий баланс групп параметров, представлен на рисунке 2.

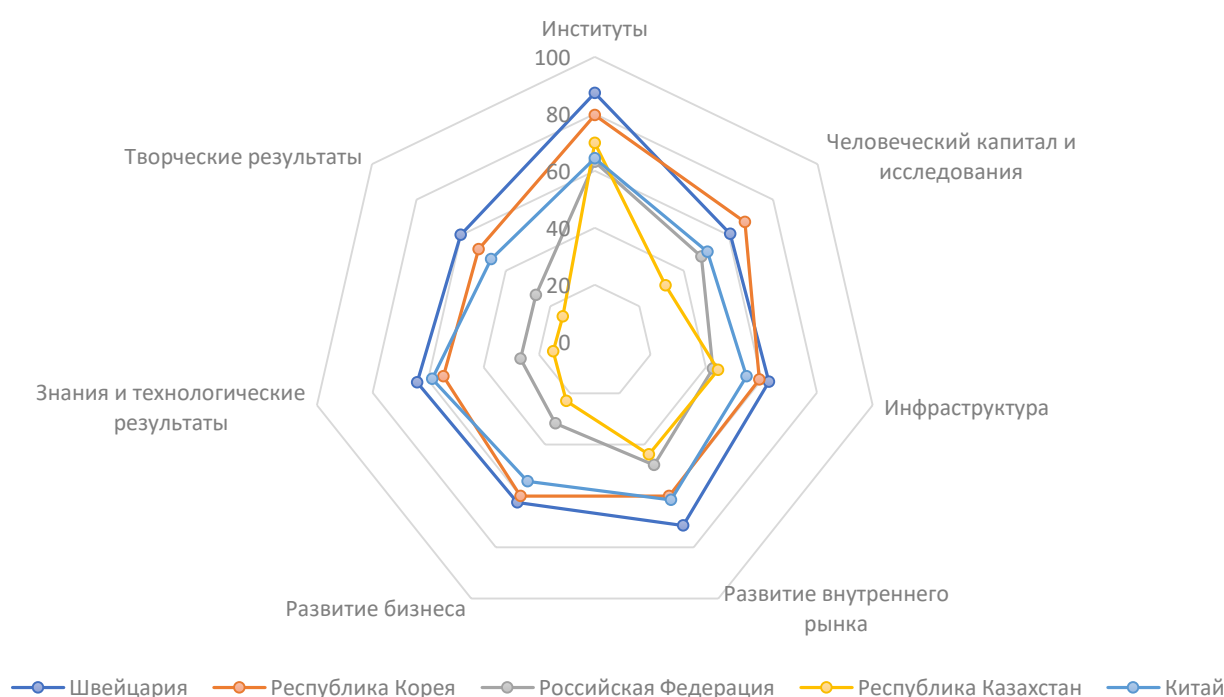


Рисунок 2 – профили стран глобального инновационного индекса
Примечание: составлено автором по материалам источника [6]

Анализ параметров ГИИ показал, что обеспечение условий внедрения инноваций является сложной многовекторной задачей, содержащей большое количество взаимосвязанных условий. Успешная работа в одном из направлений, как это видно на примере развития направления институтов в Республике Казахстан, не является достаточным для появления масштабных инноваций или получения весомых результатов их внедрения.

Наилучших успехов продвижения в рейтинге ГИИ с 2017 по 2021 год достигла Республика Корея [6], показавшая рост с 11

до 5 места рейтинга, благодаря значительным результатам, достигнутым в результате внедрения инноваций.

Следует рассмотреть также и другие пути поддержки инноваций в развитых странах. Обычно выделяют три основные стратегии поддержки инновационной активности бизнеса.

Активное вмешательство государства. Характеризуется признанием государства основополагающей роли научно-технической деятельности и инноваций в качестве первостепенных факторов роста экономики с последующей проработкой внешней политики и

законодательных инициатив. Такой подход предполагает предоставление льгот инновационно активным компаниям, инвестиции в систему науки и образования (Франция и Нидерланды).

Децентрализованное регулирование характеризуется вкладом государства в фундаментальные научно-исследовательские исследования с последующей передачей коммерческим предприятиям для коммерциализации продуктов исследования. При таком подходе государство несет ответственность за функционирование инновационной инфраструктуры. В рамках децентрализованного регулирования государство также как и при активном вмешательстве обеспечивает благоприятные условия для предпринимательства, делая акцент управления научно-технической и инновационной деятельности на предпринимательство (США и Соединенное Королевство).

В странах, в экономике которых государственный сектор является основным применяется смешанная стратегия. Государство стимулирует и поддерживает экспортный потенциал гос. предприятий. Такая стратегия предполагает активное вмешательство для государственных субъектов и децентрализованную стратегию для

субъектов частного предпринимательства (Швеция, Китай) [7].

Накопленный опыт стран в области поддержки и развития инноваций, а также в вопросах коммерциализации инноваций, свидетельствует о необходимости обеспечения системного государственного подхода во всех процессах и областях хозяйственной деятельности страны. Целенаправленное финансирование образовательных учреждений, комплекс законодательных инициатив, сопровождаемых целевыми программами и мероприятиями по построению инновационной инфраструктуры способны обеспечить не только активизацию инновационной деятельности внутри страны, но и привлечь зарубежные ресурсы.

Довольно широкое использование термина «инновация» в отечественных нормативно-правовых актах свидетельствует о внимании государства к представленной теме. По данным поискового запроса (15 ноября 2021 г.) в информационно системе нормативно правовых актов «Юрист» [8] обнаружено 4496 документов, содержащих термин «инновация», появившихся в период с 1992 года по 2021 год. Возрастающая интенсивность использования термина в нормативно-правовых актах представлена на рисунке 3.

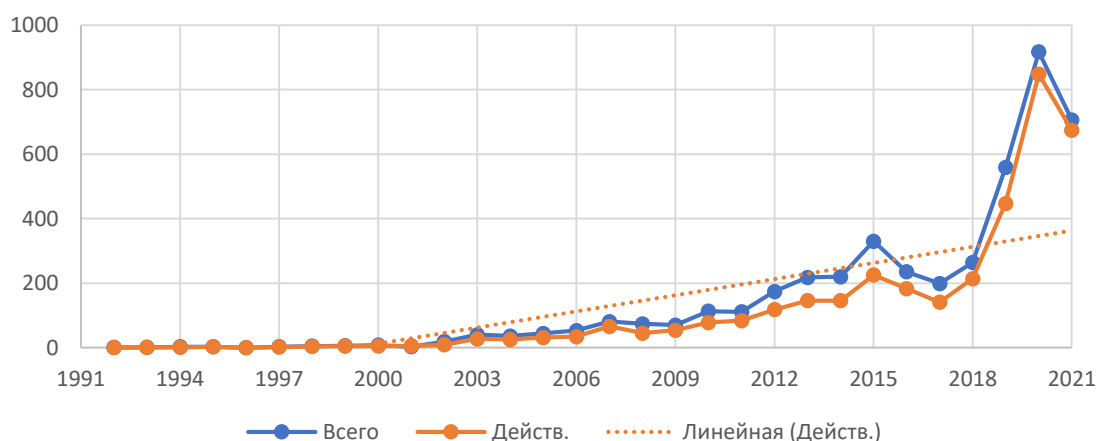


Рисунок 3 – Частота упоминания термина «инновация» в текстах документов
Примечание: составлено автором по материалам источника [8]

График демонстрирует общий тренд увеличения активного упоминания

инноваций и имеет несколько характерных подъёмов, которые свидетельствуют о

появлении важных нормативно-правовых актов, концепций и программ, относящихся к регулированию инновационных процессов и связанных с ним появлением новых либо измененных документов:

2003 год – «Стратегия индустриально-инновационного развития РК на 2003-2015 годы» [9];

2007 год – «Концепция формирования и развития индустриально-инновационной инфраструктуры (специальные экономические и индустриальные зоны, технопарки, бизнес-инкубаторы)» [10];

2012 год – «Концепция инновационного развития РК до 2020 года» [11]; РК «О государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности» [12];

2014 год – «Государственная программа индустриально-инновационного развития РК на 2015-2019 годы» [13];

2018 год – «Концепции индустриально-инновационного развития РК на 2021-2025» [14];

2019 год – «Государственная программа индустриально-инновационного развития РК на 2020 - 2025 годы» [15].

Кроме того, в Казахстане продолжается работа по развитию, поддержке и стимулированию инноваций, строятся инновационные экосистемы. Действующими ключевыми документами являются «Программа индустриально-инновационного развития РК», «Национальный план развития РК» и Государственная программа «Цифровой Казахстан» [16].

Государственная политика поддержки инноваций имеет большинство характерных черт мирового опыта работы с инновациями, отражающие преемственность лучшей практики. К таким примерам относятся такие структуры по поддержке инноваций как: АКФ «Парк

инновационных технологий» (осуществляющий деятельность под брендом «Tech Garden»), АО «Национальное агентство по развитию инноваций «QazInnovation», АО «QazTech Ventures», международный технологический парк IT-стартапов «Astana Hub».

Помимо создания специальных экономических зон, технопарков, бизнес-инкубаторов государство осуществляет поддержку инновационной деятельности путем предоставления целевых инновационных грантов по трем основным направлениям: технологическое развитие отраслей, технологическое развитие действующих предприятий, на коммерциализацию технологий. Так, в период с 2011 по 2019 годы выделено 356 грантов на общую сумму, превышающую 18,6 млрд. тг. Позитивным экономическим результатом выделения грантов является выпуск продукции на 198,5 миллиардов тенге, то есть на каждый тенге гранта произведено на 10 тенге готовой продукции. Вместе с тем создано 1972 постоянных рабочих места и уплачено 12,6 миллиарда тенге налогов [17].

Приведенные на рисунке № 1 данные о динамике затрат на НИОКР в Казахстане отражают политику развития инновационных исследований, провозглашенную в Стратегии Республики Казахстан 2050 [18], где основополагающим вектором является прагматичная стратегия трансфера необходимых технологий и обучение специалистов, взамен дорогостоящих. Принятая правительством Республики политика, относящаяся к внедрению инноваций, в период с 2011 по 2021 год позволила подняться Казахстану в Глобальном инновационном рейтинге с 84 на 79 место. Общая динамика рейтинга Республики с ежегодными результатами представлена на рисунке 4, составлена по данным [5].

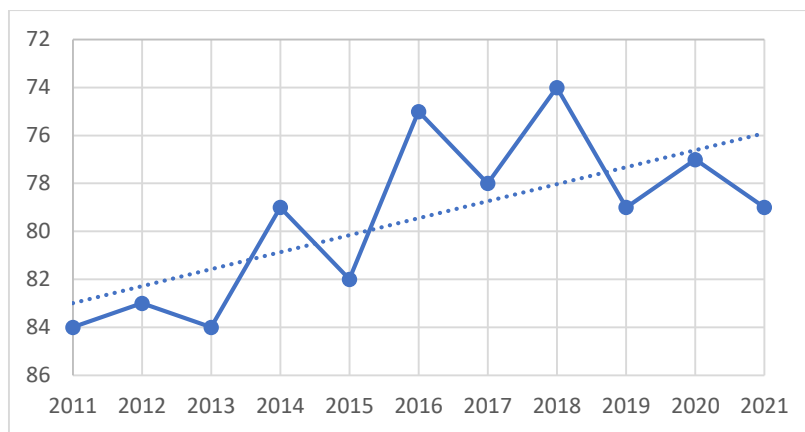


Рисунок 4 – позиция РК в индексе инновационного развития в период с 2011-2021 г.

Примечание: составлено автором по материалам источника [5]

Таким образом, можно сделать вывод, что вопрос поддержки инновационной деятельности является актуальным и в нашей стране. Важно отметить, что элементы зарубежного опыта были имплементированы в регуляторную систему и получили свою реализацию с учетом действующей стратегии развития

Республики. Однако необходимо обеспечить дальнейшие шаги по реализации комплекса мер по слабо развитым в РК направлениям, обозначенным в ГИИ, таким как развитие человеческого капитала, внутреннего рынка и бизнеса.

Источники:

1. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, [Электронный ресурс], <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
2. Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V «Предпринимательский кодекс Республики Казахстан».
3. Донец О.В. Методологические подходы к оценке эффективности инновационной деятельности / О.В. Донец, П.Н. Майданевич / Вестник Омского государственного аграрного университета, 2015. № 4(20). С. 102-108.
4. Барышева А.В. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / К. В. Балдин, А.В. Барышева, Е. Л. Макриденко, И.И. Передеряев; под ред. д.э.н., проф. А.В. Барышевой. - 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. – 380 с.
5. Официальный сайт организации всемирной интеллектуальной собственности, [Электронный ресурс], https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/, (дата обращения 18 ноября 2021г.).
6. WIPO (2021). Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. Geneva: World Intellectual Property Organization.]
7. М.З. Абесалашвили, Е.Н. Захарова, А.А. Керашев, А.А. Мокрушин, Р.А. Тхагапсо. Механизмы государственного регулирования инновационного предпринимательства в странах Западной Европы: Статья, Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал «Вестник АГУ». 2016. Выпуск 2 (180).
8. Информационная система нормативно правовых актов «Юрист»: [Электронный ресурс], <https://online.zakon.kz/lawyer/>, (дата обращения 15 ноября 2021г.).
9. Указ Президента Республики Казахстан от 17 мая 2003 года N 1096. О Стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003-2015 годы.

10. Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2007 года N 1294. О Концепции формирования и развития индустриально-инновационной инфраструктуры (специальные экономические и индустриальные зоны, технопарки, бизнес-инкубаторы).

11. Указ Президента Республики Казахстан от 4 июня 2013 года № 579. Об утверждении Концепции инновационного развития Республики Казахстан до 2020 года.

12. Закон Республики Казахстан от 9 января 2012 года № 534-IV. О государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности.

13. Указ Президента Республики Казахстан от 1 августа 2014 года № 874. Об утверждении Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы.

14. Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2018 года № 846. Об утверждении Концепции индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2021 – 2025 годы.

15. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года № 1050. Об утверждении Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы.

16. Официальный сайт министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан, [Электронный ресурс], <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/about?lang=ru>, (дата обращения 18 ноября 2021г.).

17. Официальный сайт министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан, [Электронный ресурс], <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/activities/1501?lang=ru&parentId=9>, (дата обращения 18 ноября 2021г.).

18. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана, г. Астана, 14 декабря 2012 года. Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства.

ЭФФЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ «АКТОБЕМУНАЙСЕРВИС» НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Ключевые слова: Бережливое производство, бизнес-процессы, кайдзен, канбан, SWOT-анализ.

Процесс, при котором выполняется ряд мероприятий и действий, главной целью которых является создание определенной продукции для конечного потребителя называется бизнес-процессом. Бизнес-процесс – это логически выстроенная цепочка действий, в которой участвует работник. Основные, управленческие и вспомогательные бизнес-процессы пронизывают все предприятие и обеспечивают его бесперебойное функционирование.

Формирование эффективного бизнес-процесса – это сочетание теоретической основы и творческой дополняющей части. Технология внедрения в бизнес-процессы новшеств может иметь различные последствия в зависимости от глубины и степени понимания каждого процесса.

Необходимость применения в бизнес-процессах инструментов системы бережливого производства приводит к ряду вопросов, на которые автор попытается дать ответ в данной статье. При совершенствовании бизнес-процессов на основе бережливого производства объект исследования должен учитывать специфику как процессов, так и системы изменений, совокупность которых должна привести к повышению эффективности и результативности работы объекта исследования.

Само понятие «Бережливое производство» связано с тезисом «Избавься от того, что не составляет ценности для производства или для клиента (если речь

идет о системе оказания услуг)» зародилось в Японии на заводе Toyota, когда его директор Эйдзи Тойода разработал и внедрил на своем заводе «Систему производства Toyota».

Это, на первый взгляд простое понятие реализуется целым комплексом действий, результатом которого является в том числе повышение конкурентоспособности предприятия, что было доказано на основе так называемого «Японского чуда», что в виде публичного термина возникло в Америке из-за проникновения на рынок японской продукции, качество которой до 55-56 года считалось нестабильным и низким.

Существо, но не наименование системы было определено системой японских промышленных стандартов, направленных на стабилизацию продукции, а сам термин Lean — а точнее Lean production, «бережливое производство» — появился только в 1988 году в отчете исследовательского проекта американских автомобилестроителей, искавших причины невероятного успеха своих японских конкурентов (Lean production — термин, введенный Джоном Кравчиком в 1988 году для обозначения методов организации производства, принятых в Toyota).

Таким образом определение данного метода как просто экономии ресурсов будет ошибочным, это целый ряд мер по повышению показателя удовлетворенности потребителей и совершенствования качества продукции в соответствии с сегментацией рынка, - на рынке массового

спроса, которым занимался, например, Генри Форд, так и на динамичном рынке или рынке J I T (точно вовремя).

Несмотря на то, что концепция бережливого производства возникла в автопроме, на сегодняшний день она

получила широкое распространения в ряде отраслей, и особенно в среде жесткой конкуренции. Примеры некоторых отраслей (рисунок 1), использующих систему бережливого производства.

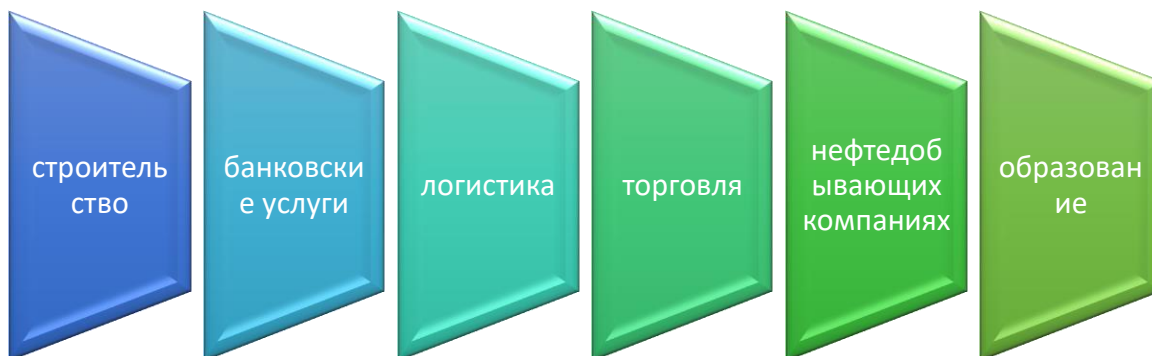


Рисунок 1 – Отрасли применения бережливого производства
Примечание: составлено автором на основе ряда исследований

Различают несколько целевых установок бережливого производства (рисунок 2).

Как уже было сказано выше, если руководство компании принимает решение о внедрении бережливого производства,

оно должно учитывать специфику своей отрасли. Адаптация под определенные условия позволяет повысить эффективность компании при производстве и реализации товара, включая оценку его ценности для покупателя.



Рисунок 2 – Цели бережливого производства
Примечание: составлено автором на основе [1, 2]

Процесс внедрения бережливого производства достаточно сложный и требует соблюдения основных принципов (ценность, создание рабочего потока, адаптация под рыночные условия, совершенство. Однако, собственнику

бизнеса следует понимать, что при неправильной постановке вопроса, - процесс бережливого производства может иметь негативные последствия. Таким образом, бережливое производство это не «выход из любой сложной ситуации», а

инструмент в руках руководителя, который может принести пользу или же привести к краху.

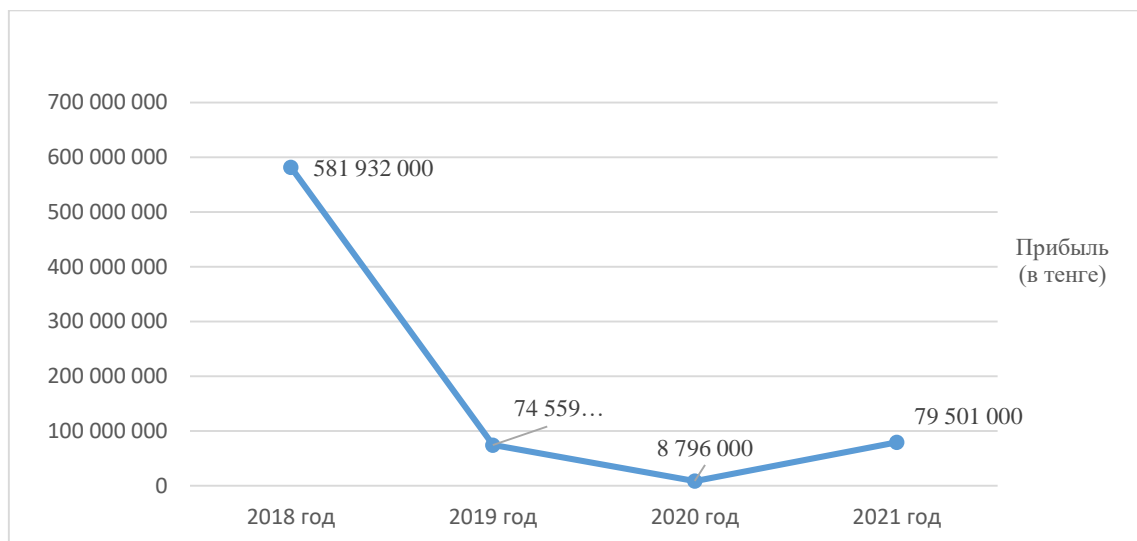


Рисунок 3 – Диаграмма динамики прибыли Управления «Актобемунaйсeрвис»
Примечание: составлено автором на основе [3]

Целью написания данной статьи является раскрыть особенности бережливого производства как системы для Управления «Актобемунaйсeрвис».

Данное предприятие находится по адресу город Актобе, улица Кобозева, 128. Прибыль предприятия за 2021 год составила 79 501 000 тенге (рисунок 3).

Управление «Актобемунaйсeрвис» является филиалом крупнейшего нефтегазодобывающего предприятия города Актобе АО «СНПС-Актобемунaйсeрвис». Нефтеcервисное предприятие, являясь филиалом такого крупного промышленного предприятия, обслуживает все месторождения и скважины головного предприятия. Если анализировать прибыль предприятия за последние 4 года, то можно увидеть, как не стабильна прибыль, так как 2019-2020 годы оказались сложными для головной компании, поэтому были сокращены все расходы для филиалов АО «СНПС-Актобемунaйсeрвис». В 2021 году после повышения цены на нефть положение АО «СНПС-Актобемунaйсeрвис» наладилось и начались капитальные работы по ремонту многих скважин и от увеличения числа работ возросла прибыль.

Для более подробного изучения в плане применения системы бережливого производства необходимо рассмотреть специфику деятельности этого предприятия и какие бизнес-процессы реализуют его деятельность.

Управление «Актобемунaйсeрвис» оказывает следующие виды услуг:

- капитальный ремонт и реконструкция нефтяных скважин;
- капитальный ремонт газодобывающих скважин;
- консервация и расконсервация скважины;
- цементирование скважины;
- ликвидация скважины;
- строительство и сооружение водозаборных скважин;
- перфорация скважин;
- освоение скважин;
- проведение кислотного (гидравлического) разрыва пласта;

бурение боковых стволов скважин.

Широкий спектр услуг данного предприятия подразумевает, что налаживание ряда оптимальных бизнес-процессов достаточно трудоемкий процесс.

Первичное исследование, - еще до начала разработки рекомендаций по использованию системы бережливого производства мы провели на основе SWOT-анализа (таблица 1), что определило слабые и сильные стороны, возможности и угрозы

присущие Управлению «Актобемунайсервис». Это исследование направлено на дальнейшее более точное избирательное использование инструментов системы бережливого производства.

Таблица – 1 SWOT-анализ Управления «Актобемунайсервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Головное предприятие принадлежит крупнейшей национальной нефтегазовой корпорации Китая: <ol style="list-style-type: none"> 1. это способствует внедрению передового мирового опыта работы на месторождениях; 2. это дает возможность применять новейшие разработки в нашем регионе; 3. передовые разработки в системе менеджмента доступны руководству компании; – Большой опыт, более 20 лет. – Наличие в компании вертикально интегрированных структур, а также инфраструктурных. – Стабильный спрос на услуги компании. 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая изношенность скважин. – Сложные гидрологические и климатические условия. – Низкая глубина переработки нефти. – Последствия исторических загрязнений, утилизации попутного нефтяного газа и серы. – Тяжелые и опасные условия труда.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Введение в эксплуатацию новых скважин. – Рост цен на нефть. – Повышение спроса на работы в связи с физическим износом скважин головного предприятия, множество скважин были построены более 25 лет назад. – Повышение требований головной компании в модернизации производственного процесса и инвестирование данного процесса. 	<ul style="list-style-type: none"> – Риски техногенных аварий. – Высокое содержание в нефти сероводорода и высокое пластовое давление. – Задержки в сроках ремонта. – Недостаток кадров, технического персонала.
Примечание: составлено автором	

Из таблицы 1 видно, что Управление «Актобемунайсервис» имеет множество плюсов, такие как, большой опыт на рынке данных услуг, стабильный спрос на услуги от лица головного предприятия и т.д. Но самым главным плюсом является то, что предприятие принадлежит крупнейшей национальной нефтегазовой корпорации Китая, это позволяет в нашем регионе иметь возможность внедрения передового мирового опыта работы на

месторождениях, применять новейшие разработки, внедрение передовых разработки в системе менеджмента и т.д. Однако, слабые стороны Управления «Актобемунайсервис» тоже есть (высокая изношенность скважин, сложные гидрологические и климатические условия, низкая глубина переработки нефти, проблемы исторических загрязнений, утилизации попутного нефтяного газа и

иных компонентов, тяжелые и опасные условия труда.

И сильные и слабые стороны значительны для данного предприятия, и они оказывают огромное влияние на бизнес-процессы внутри товарищества.

Возможности у предприятия, конечно же, есть, но особое внимание автору хотелось бы заострить на угрозах, поскольку именно их компенсация является одной из целевых установок системы бережливого производства.

Тяжесть труда приводит к тому, что трудовой коллектив не может долго работать на данном рабочем месте, происходит утечка кадров, также существует риски техногенных аварий, ремонт скважин с высоким содержанием в нефти сероводорода и высокое пластовое давление весьма сложен и занимает больше времени, что отражается на сроках выполнения работ.

После окончания ремонта идет прием выполненных работ, который также занимает некоторый промежуток. Следовательно, чем больше промышленное предприятие, тем больший объем

дополнительных производственных процессов, что является одним из факторов необходимости внедрения бережливого производства.

Как уже было отмечено выше внедрение бережливого производства в нефтедобывающем предприятии вполне приемлемо и имеет множество примеров по реализации данной концепции. Особенностью нефтесервисного предприятия является то, что оно выполняет свою работу или оказывает свои услуги на объекте заказчика и эти объекты постоянно меняются. Следовательно, и прежде всего, необходим интеграционный подход с учетом постоянных изменений местонахождения работ.

С учетом этих особенностей, Управление «Актобемунайсервис» при внедрении бережливого производства должно иметь следующие общие направленности и целевые установки, реализация которых должна привести к ряду положительных изменений (рисунок 4).



Рисунок 4 – Положительные изменения после внедрения бережливого производства
Примечание: составлено автором

Наши исследования показали, что для реализации вышеперечисленных положительных изменений необходимо использовать следующий ряд инструментов системы бережливого производства, направленность которых и определит их применение:

1. **Карта ценностей.** Наглядное представление всего процесса оказания услуг;

2. **Защита от ошибок.** Устранение всех возможных ошибок при обслуживании скважин;

3. **5С.** Стандартизация работы, аккуратное содержание, соблюдение строгого порядка, сортировка и совершенствование рабочего процесса;

4. **Кайдзен.** Постоянное улучшение процесса капитального ремонта скважин с порядком расположения инструментов и т.д.;

5. **Канбан.** Регулирование рабочей нагрузки ремонтных рабочих с нормированием рабочего графика;

6. **Постоянный уход за инструментами и оборудованием или система ТРМ/Total Productive Maintenance.** Служит для минимизации поломок, брака, несчастных случаев;

7. **Автоматизация.** Применение специализированного оборудования для проверки проделанной работы;

8. **Выравнивание.** Необходимо для редулирования спроса на услуги и внутренних процессов предприятия.

Все данные инструменты позволили бы Управлению «Актобемунайсервис» избавиться от простоев и чрезмерного расходования ресурсов. Следовательно, бережливое производство нужно внедрять на данном объекте и на выходе предприятие получит множество положительных результатов, которые непосредственно скажутся на росте прибыли.

Источники:

1. Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Альпина паблишер, М. 2012 г. 40 с.

2. «Бережливое производство на основе адаптированных японских промышленных стандартов», Гайдо В.К. СПб, издательство КОСТА, 2022 г.

3. Финансовая отчетность Управления «Актобемунайсервис» за 2018, 2019, 2020, 2021 гг.

4. Официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз» <http://cnpc-amg.kz/>

Лайкова А.Н., Цуй Сыдун
Магистранты МВА
Алматы Менеджмент Университет

Сурапбергенова З.А.
к.ф.-м.н.
Алматы Менеджмент Университет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: риски снижения доходности; промышленное предприятие; неопределенность внешней среды; риск-менеджмент; инструменты финансового анализа; показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Существуют разные взгляды на понятие риска, но четкого обобщенного определения нет. Многие представления о формировании понятия риска исходят из определений понятия риска в римском и греческом словарях. В одном из них понятие риска в испано-португальских словарях означает - «подводная скала», на латинском «*risicare*» - «промежуточный», в древнегреческом «*ridsa*», «*ridison*» - «камень».

Популярные словари дают следующие определения понятия риска: - в английском словаре Н. Вебстера: риск означает, что если каждый готов пойти на риск, то это означает отсутствие риска. В толковом словаре В.В. Даля сказано: "Рискнуть - неудача, создание критериев без должного расчета". - В русском словаре С. И. Ожегова: «Риск есть решение с надеждой на успех». Что касается определения риска в большом экономическом словаре, то «риск — это вероятность формирования противоположного в результате конкретных решений и действий».

Как было сказано выше, у авторов были разные взгляды на понятие риска. В целом характер риска можно разделить на 4 основных вида: возможный, случайный характер риска; объективность неопределенности; возможность положительных и отрицательных последствий; ожидаемый результат и возможность отклонения от ситуации.

Соответственно, взгляды зарубежных ученых на понятие риска пересекаются. Обобщая приведенные выше определения, понятие риска можно определить следующим образом:

Риск – это возможность возникновения или возникновения аварии для конкретного субъекта в ситуации неопределенности, которая может иметь как положительные, так и отрицательные последствия [1, с. 23].

Современные условия хозяйствования, которые характеризуются высокой турбулентностью внешней среды, процессами глобализации, возникновением новых рынков, достаточно сложной геополитической и экономической ситуацией в Узбекистане, появлением и усложнением новых технологий, изменениями потребительского спроса, обуславливают возникновение рисков, влияющих на устойчивое развитие промышленных организаций, их стратегическую устойчивость.

В сложившейся ситуации необходимо раскрывать эти риски, но при этом ставить задачи по их управлению. Следует отметить, что одной из самых сложных задач является наличие исследований и внедрение концепции устойчивого управления рисками, в этом случае компании не учитывают текущую стадию становления и срок окупаемости.

В современных условиях внедрение концепций управления рисками в промышленных организациях способствует достижению более разумных, более высоких затрат компании, производительности и коммерческой эффективности, что часто направлено на обеспечение разумной стабильности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В связи с этим важно создать эффективный маркетинговый риск, позволяющий своевременно выявлять и реагировать на возникающие риски. Во многих промышленных организациях возрастает потребность в управлении хитрой устойчивостью компании путем разработки концепции управления рисками в соответствии со стадией их формирования, а также степенью зрелости существующей концепции управления рисками. С практической точки зрения риск можно разделить на 3 вида, подтверждающих наличие решения, а также на этапе выбора, а значит и на этапе его реализации:

- Риск при наличии справедливого шанса, выпустить ожидаемый результат;
- риск индивидуальных вероятностных оценок;
- риск нейтральных и личных возможностей.

Исходя из этого, производственный риск можно анализировать двояко:

- как и в процессе отбора, в случае неудачи существует вероятность оказаться в наихудшем состоянии до отбора.
- а также стремление преодолеть неопределенность в случае произвольного выбора, если есть возможность количественно и качественно оценить возможность достижения ожидаемого результата, несостоятельности и отличия от миссии.

С общей точки зрения, автор дает элементы «риска» из числа составляющих, выделяет соответствующие:

- варианты отклонения.
- способность к исполнению.
- отсутствие решимости в выборе миссии.
- вероятность потери.

Первая теория — теория минимизации — единственного отрицательного элемента работы — включает в себя методы, основанные на классическом риск-сценарии. Такие методы направлены только на уменьшение степени риска. Эти методы основаны на концепции уменьшения зазоров. Мероприятия по управлению риском формируются при уменьшении его степени, и подразумевается, что такие меры будут успешными, если степень их реализации выше.

На практике существуют неформальные методы снижения рисков, к которым относится предприятие по управлению рисками, а также движения, косвенно оказывающие существенное влияние на активы управления предприятием в полном объеме. К неформальным методам относятся:

- Повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Исход сделки компании часто зависит от индивидуальной ситуации. Эффективность профессиональной поддержки определяется качеством подбора кадров, обучения и формирования кадров.

Улучшенная структура координации. Гибкость координационной структуры, а также ее подключение к единым данным компании отражает важный профессионализм менеджмента.

- Повышение уровня инновационности предприятия.

Представление о благоприятной возможности отражает единую формулировку концепции финансовой возможности, согласно которой риск связан с наличием альтернатив при выборе операций, риск связан с неопределенностью исхода операций.

Не менее прикладная теория включает в себя несколько важных нюансов, отличающих ее от одной концепции:

- управление рисками основано на разделении первичного и вторичного уровней;
- степень уменьшается до применения, но не до минимальной степени;

- степень инновационности работы компании обычно выше классической работы.

Целью концепции благоприятной СУР является выбор оптимального решения изучаемого состояния риска по результатам 3-х этапов [2, с. 86]. Определение обстоятельств круга бывает разным. Опасность в том, что проект всегда популярен на начальном этапе. Важно, что риск начинает снижаться за счет результатов измерения, а также оценки выявленных случаев и повышения готовности к отрицательным результатам.

Теория минимизации включает в себя методы, основанные на классическом сценарии риска, который является лишь отрицательным элементом. Такие методы направлены только на уменьшение степени риска. Эти методы основаны на концепции уменьшения зазоров. Подразумевается, что мероприятия по управлению риском формируются при снижении его уровня, и чем выше степень прогресса в результате их реализации, тем успешнее будут такие мероприятия [3, с. 48]. Теория «нехватки ресурсов» — лучший принцип управления рисками, подобными ресурсам. Этот риск характеризуется наличием системы положительных условий. Тогда в большинстве случаев исключается ресурсная идея: ни в коем случае не участвовать в лотерее, ни в коем случае не покупать рискованные акции и другие важные документы, центральный банк вправе отказать. увеличивать количество заемщиков любым способом в результате сокращения сроков кредита. Также, отличительной особенностью ресурсного разрыва является то, что повышение его уровня эффективно только до определенного уровня, в этом случае речь идет о наличии определенной степени рациональности. Разрешение, соответствующее наилучшей степени, характеризуется тем, что оказывало существенное влияние на его результаты в прошлом под влиянием всевозможных положительных.

Последующие повышения степени отстраненности свидетельствуют о

наличии в процедуре дополнительных условий, весьма негативных для целей фирмы. Точно так же ресурсоподобное управление рисками должно основываться на сохранении его рациональности. Если степень этого разрыва выше рациональности, то, наоборот, ее следует уменьшить. Ресурсные проявления прозвища в хозяйственном ведении сочетаются с определением абстрактного прозвища. Наличие этого почти абстрактного риска означает такой риск, что кроме отрицательного результата возможно получение положительного (внезапная отдача).

Современная финансовая наука рассматривает понятие управления рисками, а также понятие обнаружения, диагностики и управления рисками, а также финансовые, в первую очередь общеэкономические отношения, а также стратегии, направленные на обеспечение оптимальных стратегий управления рисками, использование ограниченных человеческих, материальных и экономических ресурсов, означает также прозрачность, устойчивость и непрерывность бизнеса.

Небольшая степень неопределенности неизбежно приводит к качественным управленческим решениям, а также концепции создания и управления капиталом, таким образом, в рекламе, а также реализации условий в рамках проектов коллективной социальной ответственности.

Управление рисками направлено на правильное выявление и предотвращение препятствий на пути компании, что способствует перераспределению денежных средств и способности компании выполнять вспомогательную инвестиционную работу. Двухуровневая форма управления рисками, которую мы разработали для достижения хитроумной стабильности промышленных компаний, позволяет нам совмещать 2 уровня. Уровень 1 - комплексное многофункциональное управление рисками (комплексный аспект); Уровень 2 гарантирует стабильную работу на всем протяжении

реализации стратегии (краткосрочный аспект).

Изучение моделей манипулятивной устойчивости промышленных предприятий позволило найти «направления» исследования уравнения Барда управления рисками, представляющего собой трехуровневый тип управления рисками для обеспечения устойчивости отрасли. учреждений [4, с. 32]. Уровень 1 защиты – это операционный уровень управления рисками. В этом плане рассматривается управление рисками деятельности промышленной фирмы. Не все этапы управления рисками выполняются в рамках операторского уровня управления рисками. Уровень 1 защиты означает, что промышленная организация характеризуется контролируемой степенью зрелости концепции управления рисками.

В промышленных организациях краткосрочное управление на уровне оператора должно проводить качественную, а также количественную оценку операторских рисков, определяющую степень влияния промышленных фирм на домашнюю работу. В рамках этого уровня должен быть реализован превентивный аспект управления рисками, чтобы избежать или минимизировать уровень их влияния на работу промышленных предприятий. Защита 2 уровня означает комплексный уровень управления рисками. Под комплексной степенью управления рисками понимается комплексное управление рисками с учетом взаимодействия производственных объектов в соответствии с основными тенденциями. Защита 2 уровня характеризуется количественно регламентированными и оптимизированными уровнями совершенствования концепции управления рисками. Должен быть гарантирован комплексный аспект управления рисками, что означает управление реализованными рисками, а также будущими рисками. Это должно гарантировать границы курса управления рисками в пределах количественно регламентированных и

оптимизированных уровней совершенствования концепции управления рисками. Защита 3 уровня – краткосрочный уровень управления рисками, направленный на защиту производственной компании от различных рисков и опасностей на всех этапах реализации стратегии. Краткосрочная степень управления рисками указывает на наличие абсолютно всех показателей цвета, от обнаружения рисков до контроля цветопрогнозирования [5, с. 182].

На всех горизонтальных и вертикальных уровнях управления промышленной компанией необходимо гарантировать наличие риск-менеджмента в рамках временного управления промышленной компанией. Аналогичным образом, промышленные компании с уровнем защиты 3 характеризуются высокой степенью зрелости концепции управления рисками. Трехуровневая концепция управления рисками способствует обеспечению устойчивости промышленных предприятий и повышению их конкурентоспособности. По этой причине, чтобы обеспечить устойчивость промышленных предприятий, необходимо учитывать целостность и взаимосвязанность всех 3-х уровней защиты управленческой деятельности, снижение влияния рисков; Повышение продуктивности управления на операционном уровне управления с целью обеспечения стабильности фирмы:

- в целом стабильность является результатом равномерного формирования разных концепций и подсистем компании; необходимо гарантировать гибкость всех внутренних систем компании для достижения общей стабильности; повысить устойчивость фирмы в результате обеспечения синергетического результата.

- устойчивость в плане периода является результатом целевых смыслов основных характеристик творчества компании, наиболее полное снижение вероятности отклонения реальной линии движения от установленной.

Таким образом, систематизированные основные риски,

оказывающие воздействие на производственные компании, оказывают влияние наиболее значимых рисков, связанных с развитием мировой

экономики, политических рисков; валютных рисков; рисков снижения ликвидности и платежеспособности.

Источники:

1. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. - М.: Дело и сервис. 2010. - 208 с.
2. Камбаров Ж. Х. Задачи управления рисками на предприятии // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. - 2016. - №5. - С. 81-89.
3. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК). Ньютаун Сквер: Институт управления проектами, 2017. - 1170 с.
4. Миронова М. Д. Управление рисками в сфере промышленного комплекса // Вестник экономики, права и социологии. - 2015. - №4. - С.31-33.
5. Зубачев Д. Н. Особенности управления рисками на предприятии // Молодой ученый. - 2018. - №14. - С. 181-184.

Лю П.Л.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ B2B НАПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ «TP-LINK KAZAKHSTAN»

Ключевые слова: Стратегия, B2B оборудование, системные интеграторы, новые методы, рост продаж.

В стремительно меняющемся мире новых технологий, благодаря интернету и политике открытых рынков мы видим, как в нашу страну пришли многие популярные мировые компании и успешно строят бизнес в Казахстане. Благодаря опыту общения с представителями подобных компаний было замечено множество отличий с нашими местными компаниями. Прежде всего отличие заключается в наличии ясной, понятно и спланированной стратегии работы на рынке. Компании зарубежные, планирующие заходить на наш рынок, делают маркетинговые исследования, разрабатывают стратегии входа, продвижения и достижения успеха. В отличии от зарубежных компаний, компании местные не всегда имеют формализованную бизнес-стратегию, и при этом могут иметь успех. Так все-таки необходима ли компании бизнес-стратегия? Или отсутствие стратегии, как таковой также является стратегией? Ответить на этот вопрос в том, числе я попытаюсь в своей научной работе.

Обратившись к этимологии слова «стратегия» мы увидим, что оно означает др.-греч. στρατηγία — искусство полководца.

Общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, в военном деле, позднее вообще какой-либо деятельности человека. Бизнес позаимствовал множество терминов из военного дела. Недаром многие рассматривают бизнес как военное дело, поэтому находят понятия, ценности и

мотивацию изучая победы знаменитых полководцев. Директор компании представляет себя генералом армии, которая столкнулась с серьезным противником, перед ней поставлена только одна цель: стать победителем в этом сражении. А команда является армией компании, конкуренты — это враги, а успехи — это победы. Язык бизнеса напрямую проистекает из военного ремесла. Но я хотел бы поставить под сомнение данное понимание. А что, если даже наличие стратегии не гарантирует успеха и победы? А вдруг на том уровне развития бизнес-среды, который мы имеем сейчас нам местных казахстанским компаниям лучше обходиться без стратегии? Разве не оперативности и гибкости наше конкурентное преимущество? Лично я верю, что нет. Мы не можем без стратегии, планов и контрольных точек, по которым мы можем судить об успешности нашей деятельности.

Стратегический менеджмент — это системное управление организацией, которое ориентирует ее производственную на удовлетворение запросов потребителей, что позволяет добиваться конкурентных преимуществ, осуществлять гибкое регулирование и своевременные изменения в фирме, отвечающие вызову со стороны внешней среды, опираясь на человеческий потенциал, как на основу развития, что дает возможность фирме выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [1, стр. 15]. Также важно отметить отличие стратегического и оперативного менеджмента.

Таблица 1 – Отличие Оперативного управления от стратегического

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия	Организация существует для быстрого получения прибыли от реализации произведенных товаров и услуг	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением
Решаемые проблемы	Поиск путей более эффективного использования ресурсов, имеющихся внутри организации	Усиление конкурентоспособности посредством поиска новых возможностей во внешней среде и адаптации к происходящим в ней изменениям
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Система управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы, информационного обеспечения, рынок
Управление персоналом	Взгляд на работников как на простых исполнителей работ и функций (расходный ресурс)	Взгляд на работников как на основу развития организации, ее главную ценность и источник благополучия (ключевой ресурс)
Оценка эффективности	Эффективность оценивается в терминах прибыли и рациональности использования производственного потенциала	Эффективность оценивается через способность организации своевременно реагировать на новые запросы рынка и изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде

Примечание: составлено автором по материалам источника [1].

В имеющийся доступной литературе по стратегическому менеджменту, очень много уделяется внимания к теоретическому описанию, и достаточно сложно найти помощь в практическом руководстве. Поэтому считаю, что данная статья может стать практическим подспорьем для будущих исследователей. Так как пробовать на практике все предлагаемые теоретические знания и решения не представляется возможным, смею предложить читателям ознакомиться с моими исследованиями и реальными практическими решениями.

Методы.

Развитие и изменения, независимо от нашего сознания, - неотъемлемые составляющие не только общественной жизни, но и жизни организации. Любая организация, являясь открытой социально-экономической или производственно-хозяйственной системой, объединяет в себе две целевые установки – желание выжить

(сохранить себя, иметь определенную стабильность, оптимально функционировать) и стремление развиваться (изменять себя, совершенствоваться).

Мотивы, вынуждающие индивидов и организации меняться и изменять свое поведение могут быть различными:

- не позволять конкурентам опередить себя;
- использовать имеющуюся технологию и совершенствовать ее;
- лучше удовлетворять потребности рынка;
- обеспечивать гибкость организационной системы;
- сократить издержки и повысить фондоотдачу;
- увеличить прибыль и направить ее на расширение бизнеса;
- сократить время производственного цикла, но повысить производительность;

- усилить информационную обеспеченность;
- добиться конкурентных преимуществ, реального превосходства над конкурентами и получить доступ. К новым рынкам;
- оптимизировать процессы и передать выполнение второстепенных функций другим организациям на основе аутсорсинга;
- увеличить объем долгосрочных инвестиций и капитальных вложений;
- повысить удовлетворенность потребителей за счет предложения более качественной продукции [3, стр. 7].

Компания ТОО «TP-Link Kazakhstan», является резидентом Республики Казахстан, но со 100% участием материнской компании TP-Link International. Материнская компания TP-Link International является одним из крупнейших производителей телекоммуникационного оборудования штаб-квартирой в г. Шеньжешь, Китай. Список продукции расширяется каждый год:

- маршрутизаторы;
- коммутаторы Ethernet;
- беспроводное оборудование стандарта Wi-Fi;
- устройства семейства xDSL;
- устройства семейства Power line communication;
- принт-серверы;
- сетевые адаптеры;
- модемы;
- IP-камеры;
- смартфоны.

В последние годы, компания осознала, что успех и лидерство на привычном рынке не дает желаемый рост. В связи с этим головной офис принял стратегическое решение двигаться в 2 направлениях: 1) расширение имеющихся каналов продаж 2) производство высокодоходных, но при этом совершенно новых продуктов для компании, таким продуктом для компании явилась линейка смартфонов Neffos. К сожалению, в 2020 году, компания признала несостоятельность смартфонов Neffos и закрыла производство и продажу. В связи с этим было принято решение сделать основной упор на те направления, которые имеют потенциал

роста при этом находясь в нашей основной отрасли.

Было выбрано направление B2B оборудования таких как:

- оборудования для построения беспроводных сетей нового поколения Omada SDN;
- коммутаторы: Unmanaged, Easy Smart, Managed. Уровни доступа, агрегации и ядра;
- IP CCTV VIGI. Системы видеонаблюдения;
- GPON OLT & ONT для национальных провайдеров;
- enterprise роутеры;
- оборудования с поддержкой сетей последнего поколения Wi-Fi 6, и Mesh технологии.

В данных продуктах компания видит реальную возможность увеличить выручку и занять долю рынка. На данный момент наша продукция не является лидеров в данном сегменте рынка, хотя является мировым лидером в сегменте SOHO (Small Office Home Office) телекоммуникационного оборудования.

В Казахстане, как и во всем мире уже имеется сформированный, живущий по своим правилам сегмент B2B оборудования. Мы как компания с лидерскими позициями в SOHO сегменте столкнулись с рядом препятствий:

- имидж компании лидера в сегменте не являющимся идентичным. Это сформировало у нас образ компании, занимающейся оборудованием не профессионального, проектного уровня.
- опыт работы с другим оборудованием, не позволяет плавно и без потерь перейти на наше оборудование. Клиенты долгие годы привыкали к интерфейсу другого оборудования, имеют специализированные конфигурации настроек оборудования.
- низкая цена в сравнении с основными игроками. Специфика проектов в том, что большие проекты чаще государственный, по правилам игры лучше, когда проект дорогостоящий, так как у людей, занимающихся такими проектами есть личная заинтересованность. Экономически выгодными для конечного потребителя продуктами, чаще не заинтересованы.

– рынок не осведомлен о том, что мы производим оборудование класса B2B с достойным качеством и выгодными ценами.

Есть главное направление от головного офиса увеличить продажи по

направлениям, указанным выше, при этом каждому представительству по миру предоставляется свобода в создании стратегии продвижения. На момент запуска данного направления действий дела обстоят так:

Таблица №2 - выручка компании TP-LINK Kazakhstan по направлению B2B в USD.

B2B Оборудование	Годы			
	2018	2019	2020	2021
Business Wi-Fi	408 062	239 429	261 237	343 971
Home Security	2 473	1673	95157	143381
Managed Switches	186 164	243 806	324 346	256 331
Mesh	0	77 030	184 824	511 187
PoE Switch	256 858	222 386	280 702	400 955
SMB Router	22 622	15 082	18 386	20 084
Unmanaged Switch	997 784	1 092 467	1 310 409	1 343 056
Vigi Smart Security				2 731
Общий итог	1 873 962	1 891 873	2 475 062	3 021 695

Примечание: составлено автором по материалам источника [2].

Таблица №3 - доля B2B оборудования в структуре общих продаж TP-Link Kazakhstan в %

Общие продажи	2018 доля в %	2019 доля в %	2020 доля в %	2021 доля в %
Consumer Networking	80%	76%	82%	84%
Enterprise Networking	20%	24%	18%	16%

Примечание: составлено автором по материалам источника [2].

Как показывает нам Таблица №2 доля в общих продажах B2B оборудования снижается из года в год, это вызвало опасение у руководства компании. Передо мной, как перед начальником отдела продаж

была поставлена задача увеличить объем продаж в Казахстане, а также долю B2B оборудования в структуре общих продаж. Была создана табличка задач и методов исполнения задач:

Таблица №4 – Таблица задач и методов

Задача	Метод
Собрать информацию по рынку B2B	Интервью с дистрибьюторами, Глубинное интервью
Получить объективную обратную связь по нашей продукции B2B	Опрос в Google Forms
Анализ нашей B2B продукции на рынке Казахстана	Сравнительный анализ
Разработка бизнес-стратегии для развития	Бизнес проект MBA

Примечание: составлено автором по материалам источника [5].

Результаты:

1. Собрать информацию по рынку B2B. Было проведены интервью с

тремя дистрибьюторами: ТОО «OpenLink», ТОО «ST Networks», ТОО «Vendor». Целью данных интервью было узнать, как можно

больше информации о том, что является важным для рынка B2B в Казахстане. По итогам интервью было выявлено, что:

- основной клиент B2B оборудования в Казахстане – это Государство.
- имеются определенные правила игры для успешного участия в государственных проектах.
- основная часть рынка привыкла к продукции конкурентов. Не хотят заморачиваться и снова обучаться пользоваться новым оборудованием.
- наша продукция не вызывает доверия у корпоративных клиентов, так как имеется устойчивое убеждение что мы производители «любительского», «несерьезного» оборудования. Руководством компании были приняты решения:
 - не участвовать в больших государственных проектах, в которых качество и цена не являются основными условиями.
 - не работать по неформальным правилам рынка, работать только согласно законодательству РК.
 - начать обучение при представительстве в РК, еженедельные при представительстве, выездные для компаний партнеров, международные в ближайшие Республики Узбекистан, Киргизия, а также проведение вебинаров и прямых эфиров.

2. Получить объективную обратную связь по нашей продукции B2B. Был создан опросник с 4 простыми вопросами. По результатам опроса мы поняли, что:

- рынок мало знаком с нашей продукцией B2B;
- наша продукция имеет положительный имидж качественного и доступного оборудования;
- рынок готов пробовать нашу продукцию;
- нужны ясные инструкции по установке и настройке оборудования.

Решения:

- проводить 2 раза в год конференции для системных интеграторов, где будем знакомить их с новинками компании, а также в имеющейся продукцией;

- использовать имидж компании, производящей качественные и доступные B2B решения;
- создать демо-склад оборудования, чтобы партнеры могли пробовать, «щупать» наши решения;
- открыли YouTube канал где публикуем видео-инструкции по установке и настройке оборудования;
- организовал бригаду выездную по установке и наладке оборудования, которая помогает клиенту бесплатно.

3. Анализ нашей B2B продукции на рынке Казахстана. Мы собрали все данные доступные на рынке по конкурентам, провели сравнительный анализ, полученный результат показал, что мы имеем хорошие возможности роста, при проведении правильных мероприятий и действий мы можем получить рост продаж.

- по причине кризиса на рынке полупроводников, мы имеем шанс увеличить долю на рынке. Так как на завод является крупнейшим в Китае у нас имеются запасы чипов, это позволит нам иметь продукцию.
- наши цены могут быть более дешевыми чем, цены на аналоги у конкурентов
- рынок негосударственный, малые предприятия, школы, торговые центры в поиске оборудования экономного и надежного. Это наш целевой сегмент.

4. Разработка бизнес-стратегия для развития. В период обучения в AlmaU MBA я прошел обучение у лучших преподавателей Казахстана и СНГ, получил опыт и навыки решения практических кейсов, а также опыт однокурсников, которые позволили создать бизнес-стратегию для развития B2B направления в компании TP-Link Kazakhstan. Данная стратегия находится на финальной стадии разработки, далее последует этап исполнения, я полностью уверен, что она будет иметь успех.

Выводы.

Так как пока результаты и решения, принятые на их основе, находятся на стадии реализации, достаточно сложно говорить о каких-либо значимых результатах. Тем более очень много макроэкономических и геополитических проблем произошли в

начале 2022 года. Но однозначно могу сказать, что до написания мною этой статьи и бизнес проекта компания TP-Link Kazakhstan и головная компания TP-Link International не имела такого научного анализа деятельности.

Выводы, к которым пришел автор статьи:

1. Производство и развитие новых продуктов в линейке товаров компании жизненно необходимы, только в этом имеется потенциал роста для компании, занимающей лидирующие позиции в своем сегменте.

2. Только научный подход и практики лучших бизнес-школ могут быть ориентиром для менеджмента, пытающегося управлять и достигать успеха в стремительно меняющемся мире.

3. Крайне важно знать отрасль, рынок и конечного потребителя ориентировать свою стратегию на основании информации, собранной в ходе маркетинговых исследований.

4. Формализованная и детально прописанная стратегия крайне желательна для успешного развития бизнеса.

В мире, который стремится к упрощению, сокращению, диджитализации и визуализации как никогда необходимы образованные, думающие анализирующие менеджера, которые на основании больших данных могут строить правильные стратегии и умеют достигать поставленных целей. Убежден, что только научный подход может нам в этом помочь.

Источники:

1. Базаров Ш.Ш. Стратегический менеджмент (учебник для вузов). – Душанбе: «Ифрон», 2015 г. – 320 с.
2. Финансовая отчетность ТОО «TP-Link Kazakhstan» 2018-2021 гг.
3. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 286 с. – (Высшее образование: Бакавриат). – DOI 10.12737/2462 (www.doi.org).
4. Адизес, Ицхак Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак калдерсон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с.: ил.
5. Божук, С.Г. Маркетинговые исследования: учебник для академического бакалавриата / С.Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 304 с.
6. Ламбен Ж. Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2017. 928 с.: ил.

Мокшев А.Ю.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н.
Алматы Менеджмент Университет

К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В КАЗАХСТАНСКИХ БИЗНЕС РЕАЛИЯХ

Ключевые слова: стратегия, теория Протока, Голубой океан, вспомогательные услуги.

В этой статье я хотел бы рассмотреть некоторые возможные стратегии развития компании в текущих экономических условиях Республики Казахстан.

Нужно отметить, что для Казахстана, как и для многих других стран характерна ограниченность рынка в силу небольшого населения при его небольшой плотности и относительно невысокого уровня доходов у населения. Конечно, для преодоления указанных факторов ведется постоянная работа со стороны государства, но эти меры во многом стратегические, а работать в этих условиях приходится здесь и сейчас. В этой статье мы бы хотели рассмотреть некоторые подходы преодолению ограниченности казахстанского рынка в наиболее сложном его сегменте – рынке вспомогательных услуг.

Вспомогательными услугами мы называем те виды услуг, которые позволяют бизнесу функционировать и/или повышать качество производимых товаров и оказываемых услуг, но не являющихся неотъемлемой частью процесса производства товаров или оказания услуг.

Целесообразно упомянуть основные услуги, к которым относится управление производством товаров и оказанием услуг. Основные услуги можно легко отличить от вспомогательных возможностью аутсорсинга последних.

Может сложиться впечатление о некоторой вторичности вспомогательных услуг, однако это далеко не так. Во многом, именно вспомогательные услуги создают

среду для эффективной и конкурентоспособной деятельности предприятия. Вспомогательные услуги оказываются предприятию. Через них оно получает данные о своем состоянии, о фактическом состоянии окружающей экономической среды и о теории и практике различных направлений менеджмента.

В современных условиях, именно вспомогательные услуги являются залогом успешной деятельности предприятия. В условиях стандартизации и контроля качества товаров и услуг, на первый план выходят не производство и основные услуги, а услуги вспомогательные. В текущих условиях именно они играют ведущую роль в маркетинге, операционном и стратегическом менеджменте и многих других аспектах деятельности компании.

Говоря о казахстанских условиях функционирования бизнеса, нужно отметить особую актуальность вспомогательных услуг. В силу ограниченности рынка предприятия не могут развиваться экстенсивно, когда они достигают предела заданного емкостью казахстанского рынка сумма постоянных расходов ложась в себестоимость, продукции делает продукцию менее конкурентоспособной по отношению к товару компании, которая при прочих равным реализует свой товар на более емком рынке, делая стоимость постоянных расходов на большее количество товара и добываясь тем самым меньшей себестоимости. Иными словами, при

прочих равных, компании, работающие на казахстанском рынке, будут проигрывать в себестоимости товаров компаниям с российского и, тем более, китайского рынков.

Конечно, можно сказать, что сначала нужно дойти до предела, заданного локальным рынком. Но на локальном рынке действуют абсолютно такие же законы. В каждом сегменте рынка, на все уровнях есть конкуренция и есть вопрос - как выиграть в конкурентной борьбе с компанией, контролирующей большую долю рынка, а значит, при прочих равных, имеющую более низкую себестоимость продукта?

Ответ прост в теории, но более сложен в практике. Когда мы моделировали вышеуказанную ситуацию, мы допускали что суммы постоянных расходов равны, что приводило нас к неизбежному превалированию компании, распределяющей эту сумму между большим количеством продукта. Однако, при равном количестве продукта, можно уменьшить его себестоимость за счет уменьшения постоянных расходов. И далее мы будем подробно разбирать способы их уменьшения

Сразу нужно оговориться что уменьшение постоянных расходов за счет необоснованного уменьшения количества сотрудников приводит и их сверхэксплуатации приводит их ускоренному выгоранию и уменьшению интереса квалифицированных кадров к работе в такой компании. Говоря о двойной производительности, не забывайте о двойном износе. При кажущейся эффективности, для успешной компании это является контрпродуктивной политикой, и может допускаться только при антикризисном управлении.

В государственных масштабах такой подход дает слабую покупательную способность населения, что тормозит в первую очередь сферу услуг и в целом ограничивает внутренний рынок. Именно поэтому, для стимулирования экономики обсуждаются проекты по уменьшению количества рабочего времени и при

сохранении заработной платы. Если совсем просто, людям требуется время и деньги чтобы запустить эти деньги обратно в экономику, дефицит хотя бы одного из двух негативно сказывается на экономике.

В связи с вышесказанным мы далее не будем рассматривать вариант экономии на людях. Это вредно для бизнеса, вредно для общества и просто не гуманно.

Благодаря научно-техническому прогрессу, мы можем уменьшить и постоянные и переменные расходы компании, но внедрение новых технологий, являясь двигателем уменьшения себестоимости продукта в течении долгого времени, не дает конкурентных преимуществ перед компаниями внедривший те-же технологии на производстве. Конечно, можно стараться обогнать конкурентов внедряя самые новые технологии, это требует значительных капиталовложений и присутствует риск что расходы на постоянные инновации окажутся выше доходов от их внедрения.

Нужно отметить, еще один способ достижения конкурентоспособности – улучшения качественных характеристик товара или услуги. В теории, более качественный товар более востребован на рынки. Но здесь есть два важных момента. Первое – рынок должен обладать достаточной экспертизой для определения его участниками разнице в качестве продукта. К сожалению, люди не могут быть экспертами во всем и полагаются на имидж товаров, созданный маркетологами, что ставит под вопрос приоритет качества товара при его выборе. Второе - как известно, при арифметическом росте качества продукта происходит геометрический рост расходов на его обеспечения. Поэтому, повышая качество продукта, вы с неизбежностью, переводите его в более высокий ценовой сегмент, где есть свои конкуренты. В целом проблема не решается. Ранее мы писали, что мы стремимся сократить себестоимость продукта, и как мы видим увеличение качества продукта никак не может помочь нам в этом.

Мы рассмотрели два способа снижения себестоимости: снижения расходов на персонал и внедрение новых

технологий, приводящее к повышению эффективности производства. Увеличение качества товаров не наоборот увеличивает себестоимость, а значит может рассматриваться только при выходе на более дорогие сегменты рынка, но не при конкурентной борьбе. На наш взгляд, ни одна из указанных стратегий не подходит для увеличения конкурентоспособности и развития компании в современных реалиях.

В связи с чем, наиболее подходящей стратегией развития нам представляется увеличение расходов компании на вспомогательные услуги. Мы выделили четыре группы услуг являющихся вспомогательными для непосредственного процесса производства товаров или услуг:

- 1 – экономические;
- 2 – юридические;
- 3 – хозяйственные;
- 4 – управленческие;
- 5 – инновационные (основанные на новых технологиях).

Можно заметить, что увеличение расходов на экономические и юридические расходы не актуально в операционной деятельности компании. Более того, присутствует практика аутсорсинга этих услуг с целью уменьшения затрат на них, но указанный нами тезис о целесообразности увеличения расходов актуален и для этих групп. К примеру, компания заключает договор с юридической фирмой для представления своих интересов и достижения результатов, которые не могут быть обеспечены штатными юристами. Эти результаты планируется достигнуть за счет привлечения узких специалистов в той или иной области права. В случае экономических услуг, практикуется привлечение аудиторских фирм для задач, выходящих за пределы компетенции штатных бухгалтеров. Проведение аудита для анализа экономического состояния компании, в случае изменения структуры компании, перед налоговой проверкой и для получения аккредитаций и сертификаций.

Приведенные примеры показывают, что увеличения расходов на экономические и юридические услуги делается для узкоспециализированных задач, часто носящих разовый характер. Зачастую эти

услуги закупаются для получения компанией нового статуса, обещающего те или иные возможности для компании или же для подтверждения этого статуса. Эти действия могут быть очень важны для компании, но не могут выступать как стратегия ее развития

Очевидное отличие управленческих услуг уже в том, что их не получится полностью передать на аутсорсинг. Менеджмент является мозгом любой компании, но и самому умному человеку на возбраняется просить совета. Привлечение внешних специалистов практикуется во многих компаниях, это могут быть консультанты по различным аспектам ведения бизнеса, коучи, компании, специализирующиеся на проведения маркетинговой деятельности и другие специалисты. Также как и с рассмотренными ранее группами вспомогательных услуг, закуп управленческих услуг практикуется для достижения целей, выходящих за пределы операционной деятельности компании, в первую очередь для развития компании, выведения ее на новый уровень. Увеличение расходов на управленческие услуги с может использоваться как на операционном, так и на стратегическом уровне.

Четвертая группа вспомогательных услуг является наиболее обширной и наиболее интересной для нас. К данной группе относятся все виды услуг позволяющие повысить эффективность производства и оптимизировать вспомогательный процессы других групп за счет использования инноваций. К этим услугам относятся различные сервисы, стремящиеся свести к минимуму участие человека в бизнес-процессе.

Человеку свойственно ошибаться, такова его природа. Вам стоит присмотреться к людям, которые не делают ошибки, весьма вероятно, они ничего не делают. Ошибка результат неверного решения, принятого человеком. Чтобы избежать ошибки мы можем либо дать человеку больше информации для принятия решения, либо сделаем так, чтобы это решение принималось некоей

автоматизированной системой на основании, имеющейся у нее данных.

Внимательный читатель, должно быть, заметил, что мы пропустили группу хозяйственных вспомогательных услуг. Все, потому что, инвестиции в этот вид услуг выражаются через внедрение разного рода информационных услуг являющимися вспомогательными не только процессу производства, но и к другим видам вспомогательных услуг. К примеру, служба ИТ обслуживает не только производственные процессы компании, но и вообще все отделы.

На основании такой универсальности, мы придаем информационным услуг значения основы развития компании. В качестве аргументации можно привести теорию Протока которую построил Элиях Голдрат. [1]

Согласно ей основной посылке этой теории главной целью компании является увеличение протока=уменьшению времени цикла производства, при уменьшении операционных издержек и материальных запасов. Основными препятствиями он называет постоянно изменяющиеся условия производства. Он выделяет три типа ограничений: ограничение производственной среды, ограничения спроса и ограничение общей загрузки разных типов ресурсов.[2] Задача вспомогательных сервисов отодвинуть эти ограничения. Вспомогательные сервисы являются той интеллектуально-технологической броней, которая стабилизирует условия окружающей среды и позволяет компаниям улучшать как минимум один из трех вышеуказанных показателей увеличения Протока.

Легко заметить, что из всех групп вспомогательных услуг наиболее полезными являются управленческие и информационные услуги. Эти две группы находятся в диалектическом единстве. Они одновременно дополняют и стремятся взять верх друг на другом. Главный герой романа Цель борется с существующей системой отчужденности, но не просто побеждает ее, а разрабатывает вместо нее другую, более подходящую для идеи максимизации Протока. Если смотреть на этот роман

диалектически, Ал Рого борется с организационной системой компании и отрицая ее создает новую систему организации работы.

В нашей статье мы не призываем ломать существующие системы, ведь можно добиться увеличения Протока вашей компании просто за счет развития существующей системы компании. Все что нужно сделать, это инвестировать в новые информационные услуги.

Приведем пару примеров для аргументации этого тезиса. Первый пример, внедрение системы Сергек [3], использующей машинное зрение для мониторинга дорожного движения и автоматизированного выписывания штрафов. В результате системы доходы государства от взимания штрафов выросли в разы. Данная информационная услуги основана на исключении человека из процесса мониторинга и выписывания штрафа. В результате государство получило постоянный мониторинг и исключило возможность коррупции при взимании штрафов.

Другой пример, использования информационных услуг по мониторингу погодных условий для оптимизации процесса производства. Проблема с погодой состоит в том, что согласно требованиям безопасности есть погодны ограничения на работу предприятий, а данные предоставляемые РГП Казгидромет на практике оказывались не точны. Возникали ситуации когда из-за неточных прогнозов приходилось останавливать производство. Либо нельзя было документально подтвердить наличие неблагоприятных погодных условий поскольку их не существовало согласно данным национальной метеорологической службы. В этом году в Республике Казахстан вступил в силу обновленный экологический кодекс,[4] согласно которому РГП Казгидромет лишается монополии на проведение метеорологических наблюдений. Теперь, частная компания может получить лицензию на ведение метеорологических наблюдений и руководствоваться полученными данными для принятия решений о ведении производства и, при

необходимости, выдавать справки о метеоусловиях для предоставления в контролирующие и судебные органы.

Данная информационная услуга позволяет избежать простоев производства и документально обосновать решение о ведении либо приостановлении работ. Это ведет к увеличению Протока компании, за счет сокращения цикла производства.

Мы привели два разных примера. Один показывает возможности отрывающиеся за счет автоматизации, другой показывает возможности, обусловленные получением доступа к новой информации. Один пример касается государственных органов, другой о частных компаниях. Этим мы хотели показать, что данные услуги носят универсальный характер и могут внедряться в самых различных компаниях для самых различных решений. На основании этого, можно сказать, что инвестиции в информационные услуги увеличивают Проток компании.

Теперь, нужно рассмотреть ситуацию с противоположной стороны – со стороны компании к которой оказывает те или иные информационные услуги. Рынок информационных услуги постоянно растет и постоянно появляются новые технологические ниши и направления информатизации. Можно ли сказать что этот рынок представляет собой Голубой океан?[5] Однозначно, нет. Наиболее старые из информационных сервисов уже давно обросли конкурентной средой и представляют собой типичный Алый океан. Но специфика рынка такова, что он, завися в своем развитии от развития технологий, открывает новые области быстрее и быстрее по мере развития науки и техники. Постоянное открытие голубых зон, делает этот рынок притягательным для стратегического развития, обещая защиту от жесткой конкурентной борьбы на длительный период.

Информационные услуги и величайший голубой океан современности, и вся прелесть в том, что он будет увеличиваться пока человек будет двигаться вперед в науке и технике. Поэтому этот рынок надо рассматривать и со стороны тех компаний, которые строят

свой бизнес на оказании информационных услуг.

На этом месте, скептик должен возразить нам, голубой океан в информационных услугах — это все тоже голубой океан, со всеми его недостатками. А именно, трудно прогнозировать направлений развития рынка и связанная с этим финансовая затратность и высокий технологический порог для выхода на рынок. Именно поэтому, лидерами этого рынка стали огромные корпорации имеющие в себе все вышеперечисленные ресурсы.

Все это справедливо для глобального рынка информационных услуг, но в нашей статье мы говорим о казахстанском рынке. Для нашего рынка информационных услуг характерно то, что он гораздо менее развит. Емкость рынка относительно небольшая при довольно большом территориальном распределении объектов, это негативно влияет на его развитие. Как результат, новые области рынка информационных услуг получают развитие позже, чем в других регионах. Иными словами, те области рынка информационных услуг, что уже стали алыми для большинства регионов, могут быть менее алыми, а чаще голубыми для Республики Казахстан.

Такое положение дел выглядит довольно выигрышным. Для казахстанского рынка информационных услуг легко понять зоны роста, сравнив его с глобальным рынком. Такая простота определения зон роста, и опыт развития этих зон в других регионах позволяет сократить до минимума разного рода риски, а также финансовые издержки для развития этого рынка. Наиболее сложная, определяющая успех предприятия задача – определить готовность рынка к формированию новой лагуны голубого океана.

В заключение, нужно сказать, что информационные услуги представляют собой наиболее развивающуюся часть рынка. Они являются возможностями для увеличения протока в компаниях, использующих их, и возможностями для роста и развития для компаний, оказывающих их. Вне зависимости от того,

как какой группе относиться ваша компания, вам необходимо дать информационным услугам шанс достичь новых высот развития вашей компании.

Включив информационные услуги в стратегию развития вашей компании, или даже основав ее на них, вы получите беспроблемный базис для ее роста. Удачи!

Источники:

1. Голдратт Э. Цель: процесс непрерывного улучшения / Э Голдратт, Д. Кокс ; пер с англ. Е. Федурко. 3-у изд. Минск : Попури, 2016. 400с.
2. Голдратт Э. Стоя на плечах гигантов. Производственные концепции и их отражение в прикладных концепциях //Цель: процесс непрерывного улучшения / Э Голдратт, Д. Кокс ; пер с англ. Е. Федурко. 3-у изд. Минск : Попури, 2016. сс. 371-397.
3. СЕРГЕК (zerde.gov.kz) https://zerde.gov.kz/activity/digital_projects/smart_city/6537/
4. Экологический кодекс РК 2021 | Параграф онлайн (zakon.kz) https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39768520&
5. Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.

Мурзагалиева С.А.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Шукуров Р.Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Мурзагалиев А.Ж.
к.т.н., доцент
Актюбинский Государственный
Университет им.К.Жубанова

СТАТИСТИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: Бизнес-процесс предприятия; формирование статистических показателей; объем производства; себестоимость продукции; доход; прибыль; объем инвестиций; блок–схема; структурные подразделения; целевые индикаторы; руководители и ответственные исполнители; мониторинг; оптимизация.

Предпринимательская деятельность в РК представлена хозяйствующими субъектами различных организационно-правовых форм имущественной ответственности, к которым относятся различные государственные предприятиями, акционерные общества открытого и закрытого типов, товарищества, индивидуальные частные предприятия, производственные кооперативы, муниципальные, унитарные предприятия и др. Под предприятием принято понимать самостоятельный хозяйствующий субъект, юридическое лицо, созданное в порядке, установленном законом, для производства различной продукции, выполнения работ и оказания услуг для удовлетворения спроса, предъявляемого обществом, и получения прибыли.

Успешное функционирующее предприятие для достижения своих целей осуществляет производственную деятельность, исходя из сложившихся принципов экономичности, финансовой устойчивости, рентабельности и прибыльности. Оценка результатов деятельности предприятия производится по

итоговым статистическим показателям, характеризующим эффективность применения и потребления ресурсов основного и оборотного капитала и рабочей силы, характеристики натурально-вещественных и финансовых результатов производства. В РК существует нормативная государственная и отраслевая база по внедрению и использованию в практической работе статистических стандартов и экономической статистики, которые обеспечивают качественный анализ и сопоставимость данных предприятий разных кластеров [1,2,3].

Общепринятыми показателями, характеризующими уровень производственной деятельности предприятий и организаций, являются объем производства, комплекс производственных показателей, себестоимость продукции, доход, прибыль, объем инвестиций. Качественную сторону предпринимательской деятельности предприятия, занимающегося разработкой месторождений, принято оценивать такими целевыми индикаторами, как объем и структура инвестиций, капитальные затраты,

затраты на разведку, затраты на добычу, объем добычи, объемы реализации, налоги и платежи, затраты на обязательства по контракту на недропользование.

Анализ указанных статистических показателей дает возможность изучить и установить закономерности функционирования организации и на этой основе разрабатывать и внедрять в производство комплекс мероприятий, направленных на исправление сложившейся ситуации.

Особенностью современной рыночной экономики является практически повсеместное внедрение на всех этапах производства элементов цифровизации, компьютерных программ и IT- технологий, чем вызвано появление параллельных с материальным потоком, информационных потоков, которые рассматриваются, как существенная часть бизнес-процесса в целом. При этом существующая система анализа, обработки и предоставления статистических показателей производственной деятельности должна удовлетворять требованиям качества и своевременности предоставления их потребителям информации на соответствующих уровнях управления. Нет сомнения в том, что несвоевременная и не соответствующая истинному положению вещей информация не дает возможности правильно оценить настоящую ситуацию на конкретном участке производства и принять соответствующие управленческие решения в целях принятия оптимального решения для устранения несоответствий различного, например, технологического характера, в зоне ответственности владельца или исполнители бизнес-процесса. В конечном итоге последнее может привести к снижению уровня целевых индикаторов и, как следствие, к снижению спроса потребителей и потере имиджа предприятия на внешнем и внутреннем рынках.

В современном представлении совокупность производственно-технической, социально-экономической, организационно-управленческой деятельности предприятия,

направленная на производство продукции и получение прибыли называется бизнес-процессом. В специальных источниках достаточно подробно с научно-методической точки зрения дано определение, основные понятия, характеристики и особенности их проявления в практической деятельности предприятий [4, ...,7]. В то же время единства во взглядах на определение бизнес – процесса не наблюдается. В литературе указывается наличие нескольких десятков формулировок бизнес – процесса. Например, в источнике [5] приведено 14 вариантов определений этого понятия, включая варианты международных стандартов ГОСТ ISO 9000-2001, межгосударственный стандарта ГОСТ ISO 9001–2011 и ряда международных авторов. На наш взгляд, для предприятия независимо от вида деятельности наиболее приемлемым определением бизнес-процесса можно принять формулировку «...как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, – представляющие ценность для потребителя» [5,6]. То есть, бизнес-процесс — это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы, создает ценность и выдает результат.

В случае представления результата бизнес-процесса в виде статистического материала, представляющего количественную и стоимостную характеристику результатов деятельности предприятия, информация приобретает ценный материал для анализа и оценки эффективности организации производства как предприятия в целом, так и его структур. С данной точки зрения качество и своевременность представления статистических данных имеют важное значение для оперативного управления производственным процессом, а в случае необходимости и принятия определенных управляющих воздействий как на

определенных ступенях производства, так и по предприятию в целом, вплоть до реинжиниринга и изменения стратегии. Таким образом, деятельность по сбору, переработке, анализу, предоставлению целевой информации участникам бизнес-процесса является отдельной работой и должна рассматриваться, как составная часть бизнес-процесса управления.

Нефтегазодобывающее предприятие АО «СНПС-Актобемунайгаз» на лицензионно-контрактной основе занимается разведкой и добычей углеводородного сырья в западном регионе РК [13]. Общую схему производственного процесса на предприятии АО «СНПС-Актобемунайгаз» в соответствии с рекомендациями [4...7] можно в укрупненном виде разделить на блоки: бизнес-процессы управления; основные бизнес-процессы; бизнес-процессы развития; обеспечивающие бизнес-процессы. Для практической реализации каждого из указанных бизнес-процессов созданы управленческие, производственно-технические, обеспечивающие, вспомогательные, специализированные структуры с соответствующим материально-техническим, кадровым обеспечением. На предприятии реализована логически стройная иерархическая организационно-управленческая структура, бизнес-процессы и их составляющие закреплены за владельцами процессов. Производственный процесс осуществляется с соблюдением принципов системы менеджмента качества ISO 1999-2001 г. Деятельность предприятия ориентирована на реализацию совокупности бизнес-процессов, обеспечивающих качество выпускаемой продукции для удовлетворения требований клиентов, что соответствует цели и стратегии организации. В соответствии с данными нормативными документами на предприятиях независимо от ведомственной или отраслевой

принадлежности должны соблюдаться принципы менеджмента качества, которые применительно к данному предприятию можно сформулировать следующим образом: работа на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение членов коллектива в работу; процессный подход к работе; постоянная работа на качество; принятие решений на основе документированных записей и фактов; менеджмент взаимоотношений с коллективом и поставщиками. Отметим, что соблюдение указанных принципов менеджмента качества должно носить регламентированный характер для всех структур, участвующих в бизнес-процессе предприятия.

В источниках [8, ..., 12] отдельно рассмотрены вопросы статистики, их место и роль в бизнес – процессе, особенности, как процесса управления и, что особенно важно, указывается на необходимость статистической оптимизации предприятий. В производственной деятельности АО «СНПС-Актобемунайгаз» процессы управления взаимосвязаны с отделом статистики, который относится к обеспечивающему бизнес-процессу. Отдел директивно связан с управляющими структурами и находится в тесном взаимодействии со всеми бизнес-процессами. В данном отделе аккумулируется вся исходящая и входящая статистическая информация отдельных бизнес-процессов. Входной материал отделу предоставляют соответствующие структуры и подразделения. После соответствующей обработки статистические данные установленным образом предоставляются как внутренним, так и внешним потребителям. Ниже рассмотрим бизнес-процесс формирования статистических показателей АО «СНПС-Актобемунайгаз», принципиальная схема которого представлена на рисунке 1:

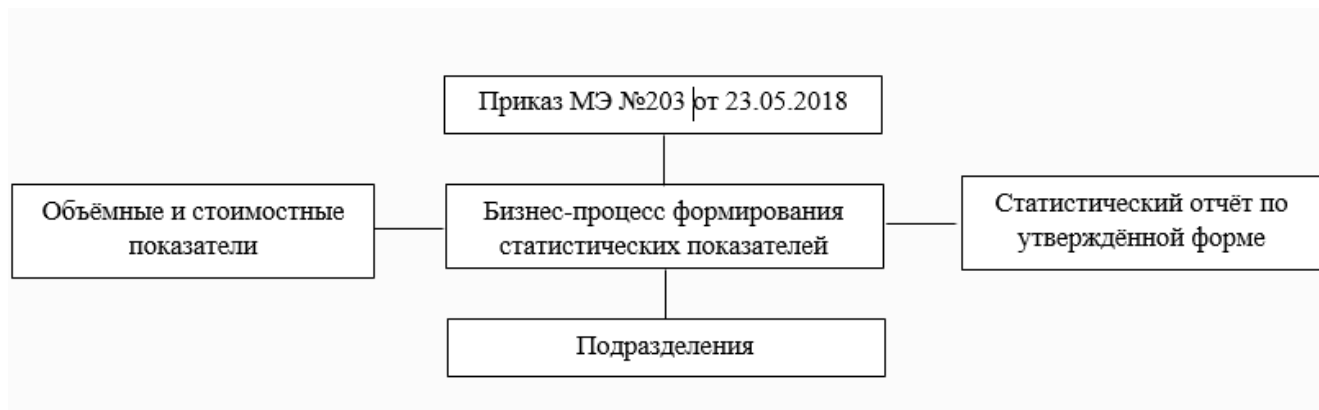


Рисунок 1 - Принципиальная схема бизнес-процессов в формировании статистических показателей

Рассмотрим процесс организации работы данного отдела с точки зрения оптимизации бизнес-процессов в формировании статистических показателей. В таблице 1 приведены общие данные по показателям критериев входных данных, направляемых в отдел статистики для обработки и генерирования статистических данных всего предприятия. В таблице по горизонтали приведены наименования критериев входа, представляемые от бизнес-процессов БП1, БП2, БП3, ..., БП12 по регламенту, соответственно указанных по вертикали. Цифры в ячейках строк,

соответствующих указанным бизнес-процессам (Департаменты, Управления, структурные подразделения, участки производства) обозначают количество выходных показателей от них, приведенные в формах отчетов. В нижней строке таблицы 1 в столбцах X1, X2, X3, X4, ..., X11 приведены однотипные отчетные показатели, представляемые разными структурами. Поэтому в ячейках нижней строки приведена не общая сумма, а количество типичных показателей. В остальных ячейках нижней строки представлена общая сумма показателей

Таблица 1- Матрица распределения статистических данных по бизнес-процессам

№	Наименование критериев входа											всего
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	
БП 1	+6	+6										12
БП 2	+5	+5	+4									14
БП 3	+1	+1		+1	+1	+3						7
БП 4	+6	+6										12
БП 5				+7	+7							14
БП 6	+4	+4	+2									10
БП 7	+2	+2	+2									6
БП 8											+12	12
БП 9						+231	123			+5		359
БП 10						+7		+7				14
БП 11										+3		3
БП 12									+5			5
всего	6	6	4	7	7	241	123	7	5	8	12	474

Внутренняя статистическая информация запрашивается в оперативном порядке по ходу требования производственного процесса.

Внешняя статистическая информация, регламентированная по отраслям статистики для проведения общегосударственных и ведомственных наблюдений – 11 форм отчётов; а форм отчётов при проведении разведки и добычи углеводородов, осуществлении операций в сфере добычи и оборота нефти и (или) сырого газа – 22 единицы. Таким образом, приведенные данные свидетельствуют о большой загруженности регламентированной отчетности отдела статистики и отдельных бизнес-процессов.

В ходе анализа процедур предоставления статистических данных от различных бизнес-процессов выявлено, что процессы организации работ при формировании статистических показателей выстроены с существенными упущениями объективного и субъективного характера. Так, ручной ввод данных влияет на сроки выполнения работ, а также порождает риск возникновения некорректностей в отчёте в результате механической ошибки. Синхронизация графиков предоставления отчётов сотрудниками планово-экономического департамента и получения информации (отчётов) от сотрудников филиалов и департаментов порождает также сложности в работе. В некоторых случаях сроки предоставления входящей отчетности задерживаются, что затрудняет сведение отчётов. Например, сотрудники планово-экономического департамента при составлении отчёта обрабатывают существенный объём информации, предоставляемый филиалами и департаментами общества. При возникновении проблемных ситуаций в некоторых случаях требуется вмешательство руководства. Приём некачественных материалов, информации, данных с ошибками, неточностями, с необходимостью уточнять и корректировать также отнимает существенную часть времени. Объём

информации и сжатые сроки в совокупности с некачественной первичной информацией оказывают огромное влияние на слаженность бизнес-процессов. Необходимым считаем отметить также то, что при формировании отчёта производится достаточно много расчётов. Как следствие при осуществлении проверки контролирующему лицу приходится поднимать первичные данные, вследствие чего затрачивается время, при дублировании учётных функций в процессе проверки. Можно отметить также несоответствующий уровень коммуникации между филиалами и департаментами. Порой данные не коррелируют, допускаются неточности. На поиск окончательного решения затрачиваются ценные время и ресурсы. Как итог, документы должны визироваться руководителями общества. В связи с разноудалённостью владельцев бизнес-процессов ответственных исполнителей и многочисленностью согласовательных виз, только на процедуру визирования документов может уходить полный рабочий день.

Низкий уровень мониторинга качества обусловлен в большей степени отсутствием точек контроля и единой системы измерений качества представленных данных. Причинами этого могут являться отвлечение исполнителей ответственных лиц непосредственных исполнителей на выполнение второстепенных или несвойственных функций, отсутствие точек контроля и несоблюдение графика проведения работ.

Выводы. На основании приведенных материалов можно заключить:

1. Производственный процесс предприятия нефтегазовой отрасли целесообразно рассматривать как совокупность бизнес-процессов, обеспечивающих процессный подход при реализации ступеней производства и соблюдение принципов менеджмента качества.

2. Представленная блок-схема бизнес-процесса формирования статистических показателей предприятия позволяет

провести анализ качества входной и выходной информации ответственных структурных подразделений и непосредственных исполнителей за качество представляемой информации.

3. Разработана матрица представления статистических данных отдельных бизнес-процессов для генерирования итоговых показателей целевых индикаторов, которая позволяет проводить анализ загруженности отдельных бизнес – процессов в целях оптимизации бизнес процесса формирования статистических показателей предприятия.

4. Основные мероприятия для оптимизации бизнес-процесса формирования статистических показателей предприятия: разработка и внедрение стандартных показателей статистического наблюдения и контроля, адаптированной к особенностям функционирования отдельных бизнес – процессов; совершенствование системы мониторинга и контроля представления статистических данных; повышение качества системы коммуникации между бизнес-процессами.

Источники

1. Кодекс Республики Казахстан от 27 декабря 2017 года №125-VI ЗРК «О недрах и недропользовании».
2. Закон Республики Казахстан от 19 марта 2010 года №257-IV «О государственной статистике».
3. Приказ Министра энергетики Республики Казахстан от 23 мая 2018 года № 203 «Об утверждении форм отчетов при проведении разведки и добычи углеводородов, осуществлении операций в сфере добычи и оборота нефти и (или) сырого газа, урана, угля, проведении опытно-промышленной добычи и добычи урана и Правил их представления»
4. Бизнес-процессы промышленного предприятия: учебное пособие / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин, И.С. Пелымская [и др.]; под общ. ред. Н. Р. Кельчевской. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 339 с. ISBN 978-5-7996-1824-
5. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.
6. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред.В. М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика.М.: Финансы и статистика, 2012. - 816 с.
7. Переверзев М.П. Организация производства на промышленных предприятиях: учеб. пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов.М.: ИНФРА-М, 2009. – 399 с.
8. Статистика предприятия - Статистика. Источник: bstudy.net/840603/ekonomika/statistica
9. Оптимизация бизнес – процессов компаний. Источник: https://zen.yandex.ru/media/agency_marketing/optimizaciia-biznesprocessov-kompanii-5eae5b5e260ca90dc39838c7
10. Оптимизация бизнес процессов на предприятии. Источник: rusbizinformation.com/rusbizinformation.com/optimizatsiy...
11. Описание и оптимизация бизнес-процессов компании. Источник: piter-consult.ru/home/Articles/str...
12. Статистическая оптимизация процессов управления. Источник: stydopedia.ru/5x8e1.html.
13. Материалы статистической отчетности предприятия АО “СНПС – Актобемунайгаз” за 2021г.
14. Система менеджмента и качества (СМК ISO 9001:2015). Переведено en.wikipedia.org. Источник: Система менеджмента качества Википедия Веб-результат с дополнительными ссылками.
15. Внедрение системы менеджмента качества ISO 9001 в РК. Источник: a-sert.com менеджмент-качества.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Аннотация. Финансово-хозяйственная деятельность любого промышленного предприятия подвержена влиянию внешней среды. Для осуществления эффективного функционирования предприятию требуется наличие механизма эффективной защиты от ее негативного воздействия. Таким механизмом и является риск-менеджмент. В статье рассмотрена новая философия управления промышленным предприятием с учетом внедрения стратегического риск-менеджмента.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, управление рисками, эффективность управления рисками.

Риск присущ любой хозяйственной деятельности. При этом в Республике Казахстан управление рисками не получило должного повсеместного распространения. Для устранения подобной ситуации необходимо изучать ключевые понятия и подходы, обеспечивающие реализацию системы управления рисками. Не нужно забывать и о том, что риск не всегда характеризует исключительно негативное воздействие. Допуская определенную степень риска, можно как понести имущественный ущерб, так и найти дополнительную выгоду.

В этой связи риск-менеджмент по своему экономическому содержанию представляет из себя систему управления рисками и отношениями, возникающими в ходе этого управления. В условиях неопределенной хозяйственной ситуации, вероятности возникновения кризисных ситуаций в деятельности компании и угрозы его финансового банкротства, управление рисками может без системных потерь вписаться в общую концепцию стратегии управления организации.

Роль управления рисками в менеджменте и оценке риска при осуществлении коммерческой деятельности, определение риска, функции риска как экономической категории, основные этапы управления рисками, все это является

фундаментальной составляющей риск-менеджмента.

Во все более неуправляемой глобальной экономике, компаниям нужны способы защитить инвестиции, сократить угрозы и создать конкурентоспособную организацию. При этом всего ограниченное количество руководителей применяли в своих организациях культуру управления рисками. Указанное является проблемой низкой осведомленности эффективности наработанных систем и методов управления рисками.

Даже если процесс управления рисками выверен правильно и в соответствии с установленными стандартами, рентабельность инвестиций остается в значительной степени невидимой, по крайней мере до тех пор, пока не разразится кризис его со всеми вытекающими последствиями.

Является ли грядущая угроза ИТ-сбоем с другого конца света или стихийным ураганом приближающимся к месту дислокации проекта, руководители организации должны предвидеть риски и быть готовыми к ним. В случаях же где компании не понимают сценарий риска, их проектный портфель остается легкой мишенью в «море риска».

Управление рисками — это главный инструмент определения потенциального

кризиса, который понижает стоимость ваших фьючерсов, ровно на столько, на сколько сохранит их во время кризиса. Без эффективного риск менеджмента, разница между тем, что вы думаете, и тем чего достигните часто существенно различаются [1, с.15].

Безусловно, менеджеры проектов и члены их команды обязаны оценивать риски для отдельного проекта и корректировать прогнозы, соответственно задачи и процессы. Однако риск менеджмента только на уровне проекта недостаточно. Самый эффективный процесс управления рисками идет помимо отдельных проектов и внедряется на уровне портфеля. Только исследуя переплетение отношений между проектами и бизнес-целями в рамках парадигмы возможностей, риски могут быть измерены точно.

«Есть много компромиссов в управлении рисками, которые необходимо правильно понимать чтобы установить приоритеты в фундаментальных задачах и обеспечить успешность проектов в целом» считает Марио Энрике Трентим [2, с.14], в очередной раз напоминая нам о необходимости иерархии в риск менеджменте в плоскости портфель – проект.

Оптимальное использование риск менеджмента на практике помогает компаниям избавиться от мелких и ежедневных проблем в организации и позволяет сосредоточиться на том, что действительно важно, что приводит к лучшему использованию ресурсов и эффективности [2, с.56].

В настоящее время высшее руководство больших американских и европейских компаний начинает прозревать и вести более прагматичную политику управления рисками, согласно опросу консалтинговой компании «Эрнст энд Янг» 96 процентов мировых руководителей верит в идею управления рисками и считает что за нею будущее, почти половина опрошенных респондентов высказалась, что инвестирование в более эффективные

методы управления рисками поможет им достичь большего конкурентоспособного преимущества.

Повышение осведомленности в сфере технологий управления рисками приходит по большей части в случаях когда компании должны бороться с особенно бурный деловой ландшафт.

Вместе с тем ежедневно количество и сложность рисков, их структура организации изменилась «глубоко» и «значительно». Из хронологии информации в СМИ за последние пять лет мы можем заметить, что многие руководители обанкротившихся компаний были застигнуты врасплох риском события, повлиявших на успех проекта «экстенсивно».

Указанное свидетельствует о том, что недостатки существующих стратегий риск менеджмента лежат в плоскости идентификации и мониторинга процесса, либо в слабой осведомленности руководителей компаний о новых стратегиях управления рисками.

Большинство организаций все чаще обращаются к риск менеджерам, имеющим солидный послужной список управления риском, а также владеющими соответствующими сертификатами, в частности PMI-RMP. «Наличие менеджеров проектов с навыками управления рисками и сертификация PMI-RMP приносят стратегические преимущества для организации, потому что они создают новую среду для управления проектами в соответствии с нашим быстро меняющимся миром», навыки и сертификаты показывают, что эти профессионалы имеют хорошее понимание риска, и они способны держать риск под контролем» [1, с.30].

Неизбежность риска делает необходимым для компаний отказаться от своей практики управления рисками по отдельности и создать функции, ответственные за комплексное управление рисками. В то время как риски не могут быть устранены полностью, предприятия, переходящие от традиционных методов

управления рисками к более интегрированному контролю рисков, будут иметь лучшие возможности для предотвращения, минимизации и компенсации потерь рыночной стоимости.

Сегодня постоянно меняющаяся рыночная среда является источником серьезной озабоченности для многих руководителей бизнеса. Несмотря на это, некоторые компании только начали рассматривать методы устранения рисков.

Однако компаниям может потребоваться лучшее понимание реальных рисков, прежде чем предпринимать какие-либо действия. Чтобы удовлетворить эту потребность, Deloitte и Deloitte Research проанализировали потенциальные риски, которые могут привести к значительному снижению стоимости акций.

При этом идеальный вариант для устранения потенциальных рисков разнородных компаний отсутствует, тем менее на мой взгляд можно выделить семь основных принципов стратегического планирования управления рисками:

Согласование рисков с целями организациями.

Учитывая текущую среду для проектов и организаций, важно понимать текущие устремления. Являемся ли мы менее склонными к риску из-за уровня риска, с которым вынуждены сталкиваться наши организации, или последний год открыл двери для отношения "что может случиться худшего"? Изменила ли организация в корне свою операционную модель или задрала люки до тех пор, пока неопределенность не исчезнет? Наш подход к управлению рисками должен соответствовать текущей реальности организации, ее целям и стратегическому взгляду на будущее.

Проанализируйте текущую потребность в управлении рисками и определите области, в которых вам необходимо расширить или сократить точки соприкосновения.

Управление рисками разработано с учетом контекста.

Объем работы, которую, как ожидается, должны выполнять группы по управлению рисками, возможно, увеличился из-за неопределенности или уменьшился из-за отсутствия последовательности в доступности ключевых игроков в последнее время. Поэтому сейчас самое подходящее время пересмотреть наш подход к управлению рисками и лучше согласовать его с нашим уровнем зрелости, способностью к риску и аппетитом. Так же, как и в случае с управлением, подумайте, требуют ли различные виды деятельности по изменению разного подхода к риску?

Создайте масштабный подход, который позволяет более сложным видам деятельности извлекать выгоду из улучшенного управления рисками, в то время как другим требуется меньше, создавая тем самым динамичный процесс.

Управление рисками вовлекает заинтересованные стороны и имеет дело с различными представлениями о риске.

Поскольку заинтересованные стороны играют широкий спектр ролей, могут существовать различные мнения о необходимости и подходе к управлению рисками. Ключевым моментом здесь является сосредоточение внимания на достижении консенсуса в процессе идентификации рисков. Обеспечение того, чтобы он был тщательным, а различия были поняты и устранены, гарантирует, что деньги и время не будут потрачены впустую на ненужные или чрезмерно продуманные меры реагирования на риски.

Создайте сообщество практиков, которое обучает и поддерживает тех, кто участвует в рискованных мероприятиях, чтобы у них были доступные инструменты и методы для достижения консенсуса и получения единого мнения во время оценки.

Управление рисками обеспечивает четкое и последовательное руководство для заинтересованных сторон.

Частью создания согласованного языка управления рисками является обеспечение того, чтобы подход к управлению рисками был логичным,

последовательным и упорядоченным. Это требует, чтобы информация и обучение были доступны членам группы доставки (а также другим лицам), чтобы было общее понимание того, что такое риск, как на него реагируют и управляют им во всей организации.

Разработайте свои информационные системы РМО или РРМ так, чтобы они содержали руководство, понятное для всех пользователей, легкодоступное и поддерживаемое учебными мероприятиями.

Управление рисками связано с процессом принятия решений во всей организации и является его основой.

Управление рисками должно помочь лицам, принимающим решения, понять относительные преимущества, угрозы и возможности. Это означает, что собранная и сопоставленная информация должна быть последовательной и поддерживать механизмы управления инициативами по изменению. Основным механизмом для достижения этой цели является понимание пороговых значений толерантности к риску и их применение в процессе оценки рисков, поскольку их превышение приведет к эскалации.

Разработайте пороговые значения толерантности к риску вместе с командой Sr, чтобы они понимали свою роль в принятии решений по рисковому событиям и соответствующим образом устанавливали свои ожидания.

Управление рисками использует исторические данные и облегчает обучение и постоянное совершенствование.

Фактические данные являются ключевыми для управления рисками не только потому, что они поддерживают начало новых инициатив, но и потому, что исторические записи позволяют нам анализировать и выносить суждения о том, можно ли что-то улучшить или нет. Если его можно улучшить, можно извлечь уроки, улучшить планирование и оценку (и то, и другое по-прежнему является проблемой для организаций), а команды доставки могут

почувствовать, увидеть и сообщить о положительных результатах.

Создайте механизм для передачи информации о рисках в циклы совершенствования проектной организации, что позволит внести четкие изменения, которые принесут пользу в долгосрочной перспективе.

Управление рисками создает культуру, которая признает неопределенность и поддерживает взвешенное принятие рисков.

Акселос говорит, что нулевые риски невозможны и нежелательны. Организациям необходим приемлемый уровень риска, чтобы понимать свои выигрыши и потери, поэтому создание культуры, которая выходит за рамки соблюдения требований к управлению рисками, обеспечивает открытый обмен, баланс и прозрачный контроль рисков, гарантируя, что он может достичь полной отдачи от инвестиций в процесс.

Сделайте управление рисками частью повседневной работы. Каждое заседание правления проекта предоставляет возможность обсудить новые риски, чтобы члены команды не чувствовали себя неловко, поднимая потенциальные ситуации.

Процесс анализа рисков способствует эффективному и результативному функционированию организации путем выявления тех рисков, которые требуют внимания со стороны руководства. Им необходимо будет определить приоритеты действий по контролю рисков с точки зрения их потенциальной пользы для организации. Эффективность внутреннего контроля - это степень, в которой риск будет либо устранен, либо уменьшен с помощью предлагаемых мер контроля.

Экономическая эффективность внутреннего контроля связана с затратами на внедрение контроля по сравнению с ожидаемыми выгодами от снижения рисков. Предлагаемые меры контроля должны оцениваться с точки зрения потенциального экономического эффекта, если не будет

предпринято никаких действий, по сравнению с затратами на предлагаемые действия, и неизменно требуют более подробной информации и допущений, чем доступны непосредственно.

Одним из способов получения финансовой защиты от воздействия рисков является финансирование рисков, которое включает страхование. Однако следует признать, что некоторые убытки или элементы убытков не подлежат страхованию в том числе незастрахованные расходы, связанные с инцидентами, связанными со здоровьем, безопасностью или окружающей средой, которые могут включать ущерб моральному духу сотрудников и репутации организации.

Потери, которые ожидаются в случае непринятия мер, также должны быть оценены, и, сравнивая результаты, руководство может принять решение о том, следует ли применять меры по контролю рисков. Соблюдение законов и нормативных актов - это не вариант. Организация должна

понимать применимое законодательство и должна внедрить систему контроля для достижения соответствия требованиям. Лишь иногда существует некоторая гибкость, когда затраты на снижение риска могут быть совершенно непропорциональны этому риску. Эффективное управление рисками требует наличия структуры отчетности и анализа для обеспечения эффективного выявления и оценки рисков, а также принятия.

Таким образом мы можем уверенно резюмировать о возрастающей роли управления рисками, уже на практике доказавшим свою состоятельность как бизнес науку. На сегодняшний день использование риск-менеджмента является больше прогрессивным инструментом нежели «модной игрушкой» большего бизнеса. Внедрение данной технологии для крупных организаций является фундаментальной основой стабильности и благополучия, те кто сегодня не примет революцию завтра будет ее поглощен.

Источники:

1. Кевин Л.П., Управление рисками на Насдак / Кевин Л.П. // American Journal of managment. – 2017. – № 3. – С. 69.
2. Марио Э.Т., Риск менеджмент – наука сегодня / Марио Э.Т. // Processo de Negocio – 2019. – № 9. – С.88.

ГЧП КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, ГЧП, инновационное развитие.

Инновационное развитие мировой экономики, прежде всего экономик развитых стран, в последнее время ускоряется. Процессы глобализации в сфере исследований и разработок порождают прорывные инновации и способствуют их ускоренной коммерциализации и распространению. Как следствие, они также существенно влияют на организационно-экономический механизм крупных инфраструктурных инвестиционных проектов, реализуемых на основе инновационного государственно-частного партнерства (ГЧП). Во многих странах актуальной задачей является снижение нагрузки на бюджеты при реализации проектов инновационной модернизации инфраструктуры в значимых отраслях за счет новых форм взаимодействия с бизнесом. Повышенный интерес к ГЧП объясняется тем, что в условиях партнерств появляются новые эффективные модели финансирования, которые осуществляются в соответствии с критериями эффективности перераспределения полномочий государственной собственности, и используются более совершенные методы управления.

Одним из первых примеров государственно-частного партнерства в США было Американское философское общество в Филадельфии. В Европе ГЧП начало свою историю в эпоху промышленной революции [1].

Термин «государственно-частное партнерство» широко используется как в зарубежной, так и в казахстанской теории и практике как обобщающее понятие, обозначающее весь спектр отношений между государством и бизнесом. Основной

целью сотрудничества государства и бизнеса является создание нового объекта (либо реконструкция существующего объекта) для оказания государственных услуг или повышения качества государственных услуг, предоставляемых государственными (публичными) органами и частными компаниями, объединяющими их опыт, активы и другие ресурсы; государственные и частные партнеры выявляют и распределяют потенциальные риски и доходы (доходы) от пользователей государственных услуг [2]. Для общества экономический эффект от ГЧП заключается в получении более качественных общественных товаров и услуг при одновременном снижении затрат [3].

В мировой практике в последние годы постепенно растет количество проектов ГЧП, укрепляется правовая база, расширяется отрасль. В Европе в 2018 году общая стоимость реализованных проектов ГЧП составила 14,6 млрд евро. Наиболее амбициозные проекты включают мост Чанаккале и автомагистраль Анкара-Нигде в Турции, Широкополосная сеть доступа Жиронде во Франции, тоннель Бланкенбург в Нидерландах. Первостепенное сотрудничество между государством и бизнесом в Европе происходит в транспортной сфере.

Теоретическая значимость статьи заключается в изучении существенных и содержательных особенностей развития ГЧП в условиях инновационного развития Республики Казахстан. Практическая значимость статьи заключается в предложении направлений развития ГЧП в контексте инновационного развития Республики Казахстан.

Основными задачами исследования являются:

- Определить понятие ГЧП;
- Рассмотреть методы, механизмы и этапы развития ГЧП в Республике Казахстан;
- Анализировать условия инновационного развития Республики Казахстан;
- Выявить проблемы ГЧП и разработать пути их решения.

Цель исследования – подготовить рекомендации по развитию ГЧП в условиях инновационного развития Республики Казахстан. В статье определены инструменты реализации ГЧП, дополняющие существующие инициативы в данном направлении и направленные на повышение эффективности взаимодействия частного и государственного секторов казахстанской экономики. Структура работы определяется логикой изложения и последовательно раскрывает обозначенные цель и задачи исследования.

Реализация первых проектов ГЧП в Казахстане началась в 2006 году. В 2008 году было создано АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» (далее – Центр), единственным акционером которого являлось МНЭ РК.

Миссия Центра: «Создание условий для партнерства государства и бизнеса, развития и объединении их потенциала для реализации совместных проектов государства и бизнеса и увеличения объемов частных инвестиций в экономику страны». Основными задачами Центра являются: проведение исследований и выработка рекомендаций в области ГЧП, экспертиза и оценка проектов ГЧП, обучение и повышение квалификации специалистов в области ГЧП, методическая и консультационная поддержка государственных и частных организаций, ведение база данных проектов ГЧП, информационная поддержка инвесторов.

В 2015 г. был принят Закон «О государственно-частном партнерстве», направленный на «...создание обширного арсенала мер государственной поддержки

инвесторов внутри страны», в том числе иностранных. В 2016 году приняты подзаконные акты и правила применения этого закона.

Доля предприятий с инновациями в общем объеме предприятий Казахстана за 2016-2018 годы ежегодно росла, что является положительной тенденцией. Количество предприятий с инновациями в Казахстане за 2016-2018 годы также ежегодно увеличивалось и на конец 2018 года достигло 3 230 предприятий.

В то же время затраты на инновации в Казахстане в последние годы снижаются. В 2017 году по отношению к 2016 году снижение составило 626 534 млн тенге, а в 2018 году по отношению к 2017 году снижение составило 45 316,2 млн тенге. Таким образом можно констатировать, что Казахстан плохо справляется с инновациями, развитием бизнеса и развитием финансового рынка.

В 2019 году позиции Казахстана по отношению к 2013 году ухудшились, а в 2018 году улучшились по инновационности в мировом рейтинге. Например, в Швейцарии показатели инновационного развития в 2 раза выше, чем в Казахстане. Казахстан относится к странам со средним уровнем дохода и имеет устойчивую промышленно-сырьевую направленность. То есть, несмотря на увеличение количества и доли предприятий с инновациями в Казахстане, страна значительно отстает в инновационном развитии по сравнению со многими странами мира (Аргентиной, Беларусью, Россией, Грузией, Украиной и др.). В связи с этим необходимо развивать в стране инновационный сектор, в том числе за счет одного из эффективных инструментов создания инновационной экономики – ГЧП, развитие которого анализируется ниже.

К началу 2020 года в Казахстане действовало 590 государственных компаний, что на % меньше, чем в 2018 году. Данное сокращение является максимальным за анализируемый период и наблюдается с 2015 года. С этого периода количество компаний уменьшилось на 182 компании.

В течение 2015-2018 годов количество проектов ГЧП в Казахстане ежегодно росло. В 2019 году в Казахстане с применением практики ГЧП заключено 235 новых проектов, что на 60 договоров ниже показателя 2018 года. Наибольшее количество компаний с госучастием сосредоточено в Нур-Султане, также среди основных регионов деятельности таких предприятий города Алматы, Караганда, Алматинская и Туркестанская области.

В 2019 году произошло снижение как количества проектов ГЧП, так и суммы заключенных договоров. Количество проектов уменьшилось за год на 9,811 млрд тенге, тогда как в 2018 году произошло увеличение на 919,6 млрд тенге. Основная доля проектов приходится на проекты местного уровня (98%), что объясняется тем, что такие проекты являются социально ориентированными и предполагают относительно низкую стоимость проекта. Основная часть ГЧП проектов – это проекты, которые полностью окупаются за счет бюджетных средств.

В конце 2020 г. – начале 2021 г. Центром развития ГЧП был проведен Промежуточный отчет (I этап) по оценке реализации проектов ГЧП и концессионных проектов, договоры по которым заключены до 31 декабря 2020 года. Согласно итогам Промежуточного отчета, сумма привлекаемых инвестиций составила 570,6 млрд тенге. При этом, по 19 проектам ГЧП не предусмотрены инвестиции, по 40 проектам ГЧП инвестиции имеют фиктивный характер.

В связи с некорректным определением целей, конечных и прямых результатов, не работает система мониторинга проектов ГЧП – отсутствуют количественные и качественные показатели, которые необходимо контролировать. Также, приложение 7 Правил №725 представляется госорганами без какого-либо анализа действующей ситуации по проекту. По 210 проектам не представлен мониторинг. Ни по одному проекту ГЧП не осуществлен мониторинг финансово-хозяйственной деятельности частного партнера для подтверждения поступлений, анализа расходов и

налоговых выплат. В связи с чем, до внесения корректировок в договоры ГЧП и систему мониторинга проектов ГЧП невозможно осуществить анализ влияния ГЧП на долгосрочную финансовую устойчивость страны.

Рассматривая отраслевую структуру региональных проектов ГЧП, можно отметить, что большую часть составляют образовательные проекты, небольшое количество проектов приходится на сферу телекоммуникаций. Таким образом, развитие ГЧП по отраслям в Казахстане происходит неравномерно. В связи с этим принимаются различные меры. Внедрен принцип «одного окна» для работы с инвесторами по проектам ГЧП; осуществляется информационная и консультационная поддержка проектов; разъясняется законодательство в сфере сотрудничества государства и бизнеса; ведется база данных потенциальных инвесторов и проектов.

Разные авторы высказывают разные мнения относительно развития ГЧП в условиях инновационного развития Казахстана. Развитие ГЧП сталкивается с различными препятствиями, такими как наличие многочисленных и обременительных согласований на каждом этапе сотрудничества [4].

По мнению З.А. Болатхановой и Е.К. Сыздыковой, отсутствие необходимого обеспечения при кредитовании казахстанскими инвесторами участия в проектах государственно-частного партнерства сдерживает развитие государственно-частного партнерства [5]. М. Канатулы (2017) считает, что государство и бизнес не считают сотрудничество привлекательным из-за длительности и сложности планирования и подготовки проектов [6]. Н.С. Дарибекова (2019) считает, что необходимо переориентировать госзакупки на механизмы государственно-частного партнерства [7].

Беляева О.И. и Мукушев М.М. (2019) считают, что необходимо проводить итоговую оценку воздействия проектов государственно-частного партнерства, разграничивать механизмы мониторинга и

оценки реализации проектов в соответствии с международно признанными подходами [8]. По мнению Смагуловой З.К. и Солтангазиновой А.Р. важно, чтобы законодательная база государственно-частного партнерства была полной, прозрачной, последовательной и качественной [9].

По мнению автора, для успешного функционирования ГЧП в Казахстане существует ряд препятствий:

- политическая и социально-экономическая нестабильность в стране;
- потребность в значительных материальных ресурсах для реализации инновационных проектов;
- финансовые риски для частного сектора.

Проекты ГЧП не должны иметь узкую направленность, связанную с минимизацией рисков для госсектора. Поэтому особое внимание следует уделить общественному контролю в сфере ГЧП как средству обеспечения законности в деятельности государственных органов различного уровня. Государственные органы должны содействовать привлечению общественности к мониторингу реализации проектов ГЧП. Важным направлением развития ГЧП является реализация комплекса социально-экономических реформ, повышение конкурентоспособности, создание открытой конкуренции, рост уровня инвестпривлекательности для частного сектора через формирование благоприятного инвестиционного климата.

Что касается инновационного развития страны, то меры по стимулированию ГЧП в инновационной сфере включают создание АО «Национальное агентство по технологическому развитию», благодаря которому в Казахстане создаются венчурные фонды, создание АО «Центр инжиниринга и трансфера технологий», АО «Фонд науки», АО «КазАгроИнновация», задача которых – создание институциональной инфраструктуры способствующей инновационному развитию Казахстана.

Из договоров, заключенных в рамках ГЧП в Казахстане, уже введены в эксплуатацию такие проекты, как железнодорожная линия «Шар-Усть-Каменогорск», межрегиональная линия электропередачи «Северный Казахстан-Актюбинская область», пункт пропуска «Нур-Жолы» и внедрен транспортно-логистический центр на участке автомобильной дороги «Алматы-Хоргос» международного транзитного коридора «Западная Европа-Западный Китай», внедрена информационная система электронной обработки данных при грузовых авиаперевозках и др.

В то же время следует отметить, что результаты Промежуточной оценки (I этап) свидетельствуют об увеличении количества договоров, по природе не являющихся проектами ГЧП, обходе норм отраслевых НПА, а также нарушений Закона РК «О государственном имуществе».

Таким образом, имеются ресурсы и возможности для инновационного развития Республики Казахстан за счет совершенствования системы ГЧП в ближайшем будущем. Это требует активного участия органов государственной, региональной и муниципальной власти в разработке и реализации эффективных механизмов развития такого сотрудничества. В настоящее время часть государственных мер можно считать эффективными, так как в стране наблюдается рост отдельных показателей развития сотрудничества государства и бизнеса, но эти меры недостаточны, так как Казахстан отстает от многих стран мира в инновационном развитии.

За 2016-2018 годы в Казахстане наблюдалось снижение затрат на инновации. Таким образом, позиции Казахстана в мировом рейтинге по уровню инновационности в 2019 году ухудшились. Количество компаний с государственным участием в Казахстане за 2014-2019 годы сокращалось и уменьшалось. Также можно отметить, что развитие государственно-частного партнерства по отраслям в Казахстане идет неравномерно –

большинство проектов реализуется в сфере образования и здравоохранения; остальные сектора значительно отстают. Тем не менее, положительными тенденциями являются увеличение доли предприятий с инновациями в общем объеме предприятий и увеличение количества предприятий с инновациями в Казахстане за 2016-2018 годы.

Таким образом, необходимо ввести комплекс организационно - экономических, информационных, финансовых, правовых и институциональных изменений, в том числе необходимость подготовки кадров для управления, оценки, подготовки проектов на региональном и местном уровнях по совершенствованию системы ГЧП в условиях инновационного развития

Республики Казахстан. Также рекомендуется проводить прозрачные, конкурсные процедуры с привлечением общественных наблюдателей и предоставлять свободный доступ к информационному обеспечению государственно-частного сотрудничества.

Подводя итоги, следует отметить, что наиболее перспективным направлением дальнейших исследований по данной тематике является изучение опыта развитых стран, что поможет решить, какие механизмы следует применять в Казахстане для развития более совершенного управления сотрудничеством между государством и бизнесом в условиях инновационного развития Республики Казахстан.

Источники:

1. Воевник-Филипковска А., Вугжин Дж. Понимание заинтересованными сторонами государственно-частного партнерства как условия устойчивого развития [Текст] / А. Воевник-Филипковска. - Устойчивое развитие (Швейцария), 2019. - 11(4). – С. 1-16.
2. Маццола Ф., Кузимано А., Ди Джакомо Г., Эпифанио Р. Местные и территориальные детерминанты реализации государственно-частного партнерства: эмпирический анализ для итальянских провинций [Текст] / Ф. Маццола. - Европейские исследования в области планирования, 2019. - 27(11). – С. 2266-2287.
3. Дузельбаева Г.Б., Берикболова У.Д., Абдимоминова А.Ш. Теоретические аспекты развития государственно-частного партнерства в Казахстане [Текст] / Г.Б. Дузельбаева. - Журнал управления экономическими системами, 2018. - 116(10). – 6 с.
4. Карбонара Н., Пеллегрини Р. Роль государственно-частных партнерств в содействии инновациям [Текст] / Н. Карбонара. - Управление строительством и экономика, 2020. - 38(2). – С. 140-156.
5. Болатанова З.А., Сыздыков Е.К. Перспективы развития государственно-частного партнерства в Казахстане [Текст] / З.А. Болатанова. - Велес, 2017. - 12-3(54). – С. 26-29.
6. Канатулы М. Вопросы финансового обеспечения инвестиционных проектов государственно-частного партнерства в Казахстане [Текст] / М. Канатулы. - Вестник КГЮИУ, 2017. – 1. – С. 113-116.
7. Дарибекова Н.С. Проблемы реализации механизма государственно-частного партнерства и пути их решения [Текст] / Н.С. Дарибекова. - Актуальные проблемы современности, 2019. - С. 166-170.
8. Беляева О.И., Мукушев М.М. Развитие государственно-частного партнерства в сфере жилищного строительства (на примере г. Астаны) [Текст] / О.И. Беляева. - Социально-экономические явления и процессы, 2019. – С. 47-59.
9. Смагулова З.К., Солтангазинов А.Р. Государственно-частное партнерство как фактор устойчивого социально-экономического развития [Текст] / З.К. Смагулова. - Вестник Университета Туран, 2019. – 4. – С. 50-54.

Нурсан Б.Ш.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

РАЗВИТИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПО ОРГАНИЧЕСКОМУ МЕТОДУ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Ключевые слова: операционная деятельность, органический подход, метод, персонал, сотрудники, процедуры, правила, применение, эффективность.

В состоянии затяжного кризиса, с учетом снижения эффективности во многих отраслях национальной промышленности и нарастания зарубежной конкуренции важно понимать, что совершенствование системы управления становится наиболее актуальным аспектом исследования деятельности предприятия и выходит на первый план в качестве основного фактора, от которого зависит развитие компании в перспективе.

Операционная деятельность – это деятельность фирмы, которая является

основной и приносит организации значительную часть дохода, а также прочая деятельность, за исключением финансовой и инвестиционной. Другими словами, это то, ради чего непосредственно было создано предприятие.

Операционная деятельность направлена на улучшение следующих процессов (таблица 1).

Таблица 1 – Составляющие процессы операционной деятельности предприятия

Операционная деятельность		
<i>Основные бизнес-процессы</i>	<i>Обеспечивающие процессы</i>	<i>Управленческие процессы</i>
Производство основного продукта (услуги)	Юридическое обслуживание	Планирование и отчетность
Производство дополнительного (сопутствующего) продукта (услуги)	IT-поддержка деятельности компании	Управление кадрами
Финансовая деятельность	Рекламная деятельность	Система менеджмента и качества
Примечание: составлено автором на основании данных источника [1]		

Для оценки эффективности бизнеса компании принимают расчет

показателей операционной деятельности, которые показаны в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели операционной деятельности и их экономическое значение

Показатель	Как и для чего рассчитывается
Коэффициент операционных активов	Данный коэффициент рассчитывают в виде отношения операционных активов к общему объему активов организации. Коэффициент отражает что можно исключить, при этом сохранив возможности компании в производстве.

Коэффициент прибыли на каждого сотрудника	Данный коэффициент рассчитывают в виде отношения прибыли к числу работников предприятия. Как правило, данный показатель применяют в компаниях, в которых эффективность сотрудников находится в прямой взаимосвязи с рентабельностью деятельности. Расчет среднего коэффициента прибыли на каждого сотрудника позволяет установить производительность каждого работника.
Длительность цикла	Отражает ситуацию и дает понимание того, какой отрезок времени затрачивается с периода покупки сырья до расчета. Данный показатель исчисляется с помощью сложения времени оборота запасов и дебиторской задолженности. С уменьшением длительности операционного цикла происходит увеличение вложенных денег и соответственно их получение компанией.
Производственная рентабельность	Осуществляется с помощью расчета в виде отношения операционной прибыли к среднегодовой сумме основных средств и оборотных активов. С помощью этого показателя представляется возможным увидеть размер прибыли, которая получается с каждой единицы себестоимости.
Примечание: составлено автором на основании данных источника [2]	

Анализ систем организации операционного менеджмента на современных казахстанских предприятиях, позволяет сделать ряд существенных выводов о их несовершенстве:

- во многих компаниях полностью отсутствует практика стратегического управления;
- отсутствует взаимосвязь стратегической и оперативной деятельности;
- имеет место жесткая централизация и бюрократизация системы управления;
- наличие низкой степени научной обоснованности организации процессов управления;
- наличие низкого уровня информационно-технического обеспечения;
- нехватка достоверной и актуальной информации, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений;
- отсутствие прогрессивных методов управления;
- нехватка высококвалифицированных специалистов;

– отсутствие общей заинтересованности в результатах деятельности;

– неэффективность системы управления.

Развитие операционной деятельности компании по органическому методу предполагает эффективное управление персоналом, что признано одной из наиболее важных сфер жизнедеятельности предприятия, способной многократно повысить его эффективность. Методологически – это сфера управления кадрами и социальным развитием коллектива, с которым необходимо выстраивать грамотную политику для повышения его производственной отдачи. Правильно выбранный подход в работе с сотрудниками компании позволяет решить большое количество вопросов и проблем, которые тем или иным образом связаны с сотрудниками компании.

В рамках органического подхода должно все основываться на интересе к человеку, при этом понятие управление персоналом становится намного шире, оно, можно сказать, изменяется в части увеличения диапазона выполнения функций, не ограничиваясь только на

заработной плате и организации трудового распорядка. Данный подход ориентирует управление персоналом на комплексное видение всего того, что происходит в организации и как это улучшить, воздействуя на компанию, как на единое целое. С течением времени происходит превращение кадровой функции в развивающую персонал. Так, если ранее она в основном отвечала за регистрационно-контрольные аспекты деятельности, то в 21 веке она стала намного шире и включает уже поиск и подбор сотрудников, планирование их карьеры, оценку труда этих сотрудников и постоянное обучение в рамках развития компетентностей и управленческих навыков. С учетом внедрения органического подхода произошло выделение двух концепций: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Так, в США и странах ЕС управление персоналом подразумевает оперативное управление, при этом управление человеческими ресурсами – это уже стратегическое управление и в данном случае все, что относится к персоналу рассматривается через достижение стратегических целей компании. Ряд зарубежных авторов [3] [4] отождествляют «управление персоналом» с «управлением человеческими ресурсами», полагая при этом, то в качестве основы выступает общность или комплекс целей, инструментов, под влиянием которых выстраивается поведение, как работников компании, так и его руководства. И в этом есть определенный смысл, в виду того, что произошло определенное разделение на две самостоятельные концепции: *управление персоналом* и *управление человеческими ресурсами*. В обозначении новой

перспективы управления персоналом отчетливо прослеживается влияние организационного подхода. Он вывел описываемый тип управленческой активности за пределы классического функционала по начислению зарплаты и организации труда сотрудников предприятия. Кадровая функция стала намного шире, теперь она развивает персонала, его ищет, отбирает, повышает его квалификацию, оценивает.

Органический подход дает представление о компании в виде единого организма, в котором сотрудниками управляют, предварительно их изучив и исследовав потребности коллектива. Главный управляющий организации в организме представляет мозг, так как его заботят управленческие задачи, в части обучения персонала для его дальнейшего повышения квалификации, обеспечение работников наиболее благоприятными для повышения производительности труда. В таком виде многие компании управляются, которые стали большими, вырастая из индивидуального предпринимательства и увеличив свой штат. Руководитель проявляет заботу о своих подчиненных также, как это могло бы происходить в его родной семье. Не все гладко происходит, как и в обычной семье, приходит время, когда семья изменяется или распадается, ставшие взрослыми дети уходят жить отдельно.

Характеристикой органического подхода в рамках проектирования предприятия выступает слабое применение формальных процедур и правил, а также наличием децентрализации и широкого участием сотрудников в жизни и деятельности компании [5]. В таблице 3 дана краткая характеристика органического подхода.

Таблица 3 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Гибкое и глубокое взаимодействие целей компании с условиями внешней среды	Отсутствие внимания к социальности организации, непонимание того, что

	компания – это общность взглядов, правил, идей
Повышение уровня управления с помощью внимательного подхода к людям, основанного на дифференцированном отношении к потребностям сотрудников	Трансформация сотрудников в ресурс, который необходимо постоянно и систематически развивать, не учитывая порой права личности на свободу выбора
Понимание функционирования организации как единого целого в рамках взаимодействия целей, стратегии, структуры	Бытующее мнение о том, что все подсистемы компании осуществляют свою деятельность на общее благо
Создание и развитие различных организационных подсистем	Бытующее мнение о том, что все потребности коллектива компания может удовлетворить
Внедрение инноваций с учетом естественных возможностей	Имеется опасная возможность уделять много внимания социальному дарвинизму
Обозначение внимания к процессам, происходящим внутри компании, в части взаимодействия	Опасность во всем винить окружающую среду вместо того, чтобы внести коррективы в стратегию
Примечание: составлено автором на основании данных источника [6]	

Таким образом, органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям, то есть являться более гибкой. Так, если механистический подход ориентирует организацию на высоко структурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одного положения: необходимо делать то, что считает необходимым, чтобы выполнить работу.

Также и при принятии решения: эксперт в этом деле, эксперт самостоятельно решает, что нужно делать. При органическом подходе в силу отсутствия ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля.

В таблице 4 показаны характеристика и условия эффективного применения органического подхода.

Таблица 4 - Характеристика и условия эффективного применения органического подхода

Характеристика	Условия
Широкая специализация в работе	Сложное, нестабильное окружение
Мало правил и процедур	Неопределенность целей и задач
Амбициозная ответственность	Задачи не имеют четких границ
Уровни управления размыты	Задачи сложные
Субъективная система вознаграждения	Работу измерить сложно
Субъективные критерии отбора кадров	Мотивирование потребностей верхнего уровня
Отношения неформальные и носят личностный характер	Авторитет власти завоевывается
Примечание: составлено автором на основании данных источника [7]	

Внедрение органического подхода в управлении организацией имеет свои недостатки, в контексте противоречий, которые каждой организации необходимо

преодолевать. В этой связи, представляется целесообразным привести рекомендации, которые способны повысить

эффективность управления сотрудниками компании.

1. Важно признавать ошибки, которые имеют место при функционировании в сложных условиях. В виду этого необходимо сотрудников поощрять, особенно за проявления рефлексивности и открытости.

2. Важно поощрять сотрудников, которые использовали в своей деятельности сложные способы анализа и смогли найти несколько альтернативных методов по решению имеющихся производственных проблем. Также немаловажным при этом является организация различных дискуссий и мозговых штурмов для принятия наиболее рациональных и оптимальных решений.

3. Необходимо стараться уходить от того, чтобы структура деятельности организации влияла прямым способом на организационную структуру. Поэтому не

должны спускаться сверху цели и задачи, они должны вытекать из непосредственной ежедневной деятельности и инициироваться теми, кто участвует в производственных процессах. В этой связи, наиболее лучшим планированием является не указание того, что нужно делать, а выделение ограничений.

4. Важно находить соответствующих сотрудников, создавать организационные структуры и способствовать поддержке тех процессы, которые наилучшим образом помогают все вышеназванное реализовать.

Предприятия, ориентированные на рынок, интегрируют указанные свойства. К ним можно отнести различные предприятия, придерживающиеся органического подхода, в которых все функции группируются вокруг конкретного рынка (или рынков).

Источники:

1. Гоберман В.А. Основы производственного менеджмента. Моделирование операций и управленческих решений: Учебное пособие для вузов. - М.: Юристъ, 2019. - 336 с.

2. Операционный менеджмент: учебное пособие / сост. Н. М. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2019. – 158 с.

3. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2015.

4. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70 (2), 2013, p. 151-179.

5. Макарова И., Алехина О., Крайнова Л. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М: Дело АНХ, 2018. – 124 с.

6. Щербакова Ю.В., Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. – М.: РИОР, 2013. – 225 с.

7. Шевчук Д.А. Управление персоналом. - М.: АСТ: Астрель, 2018.

Сатбеков А.О.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Сатубалдиев Р.Г.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

НЕФТЕГАЗОВЫЙ СЕКТОР: РАЗВИТИЕ И МОДЕРНИЗАЦИЯ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ»)

В данной статье объектом выступает нефтегазовый сектор, а именно стратегические решения для усовершенствования работы проектов АО «Мангистаумунайгаз». Нефтегазовый сектор – как один из важных секторов национальной экономики. Автором рассмотрено развитие нефтегазового производства в стране, реализация проектов модернизации. Повышение конкурентоспособности через структурную диверсификацию, являющуюся эффективным рыночным инструментом.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия развития, кооперация, санкции, риски, нефтегазовые компании, экономическая эффективность диверсификации, критерии выбора направления диверсификации.

В Послании Президента Казахстану народу, [1] ежегодно говорится об экономической составляющей: развитие углеводородной отрасли, привлечение иностранных и местных инвестиций, это все необходимо напрямую связывать с диверсификацией экономики и через данную призму решать главные задачи по созданию перспективных производств.

Влияние развития диверсифицированной экономики характеризуется в позитивных переменах: увеличению конкурентоспособности экономики; обеспечению современного качества человеческого капитала; формированию эффективного управления государством.

За последний год в Республике Казахстан наблюдалось эффективное использование потенциала социальных экономических условий и факторов, которые связаны с диверсифицированной экономикой, выступают одним из необходимых предпосылок достижения стабильности и качества экономического роста.

Таким образом, в Казахстане диверсификация характеризуется специфической сущностью. В условиях

повышенной рискованности на первый план выходит задача привлечения инвестиций, которые являются главным двигателем диверсификации предприятий. Хорошим способом повышения прибыльности предприятий является избавление от непрофильных активов дочерних структур, чья деятельность существует вне стратегических направлений модернизации материнской организации. Чем меньше организация, равно как и сектор, нуждается в инвестициях, тем лучше проходит и шире распространяется диверсификация.

Те сектора, которые выбираются для реализации диверсификации, должны быть привлекательными или потенциально способны обеспечить эту привлекательность. Многие компании выбирают отрасль, соответствующая бизнесу, однако сталкиваются с нерациональностью структуры данной отрасли. Пока лучшее соответствие структуры не предоставит конкурентного превосходства, диверсификация не приведет к прибыли. Так, крупные нефтегазовые организации мира в свое время пытались внедрить диверсификацию, которая связана с приобретением

химических предприятий, но минусы структуры в химической отрасли превзошли преимущества от вертикальной интеграции и успешных технологических решений.

В стратегии развития национальной экономики Казахстана [2] осуществляется коренными изменениями, основа которых базировалась на формировании крупных диверсифицированных кластеров, фундамент составляют нефтегазоперерабатывающие производства, органические подсистемы, как нефтяное машиностроение, транспорт, энергетика и другое. Источником сырьевых ресурсов является углеводородное сырье – нефть, природный и попутный газы, которые извлекаются на эксплуатируемых месторождениях и сконцентрированы на площадях преимущественного пользования, в том числе и на структурах казахстанского шельфа Каспийского моря.

Формирование в Казахстане национальной нефтегазовой компании «Казмунайгаз», ей были переданы активы добывающих и перерабатывающих организаций, транспортных коммуникаций, которые принадлежат государству, позволило в один момент двинуть процесс реструктуризации нефтяной промышленности в целом с мертвой точки.

Казахстан является страной, обладающей стратегическими запасами углеводорода, оказывающей значительное влияние на создание мирового рынка энергетических ресурсов. В мировой практике интенсивно идет процесс глобализации, при котором исчезают причины для продвижения товаров и денег по всему миру. Поэтому, Республика Казахстан, как и многие идентичные страны, являясь обладательницей углеводородных ресурсов, должна добиваться и постоянно двигаться к лучшему использованию нефтегазового потенциала.

Нефть диктует и будет диктовать будущее развитие национальной экономики. На основании принятого плана и стратегии, нефтегазовый сектор должен стать базой экономического подъема страны, еще активной точкой экономического роста в перспективе.

В Республике Казахстан на государственном балансе числится более двухсот нефтегазовых месторождений, которые в основном расположены в западной части страны. Среди них, месторождение-гигант, как «Тенгиз», нефтегазоконденсатное месторождение «Карачаганак» (таблица 1).

Таблица 1 – Крупные разрабатываемые нефтегазовые месторождения Казахстана

Месторождение	Удельный вес в добыче, %
Тенгиз	31,1
Узень	20,8
Карачаганак	10,5
Каламкас	6,8
Жетыбай	6,1
Жанажол	5,0
Каражанбас	4,1
Кумколь	3,8
Другие	11,5
Примечание: [3]	

Месторождения «Каламкас» и ПУ «Жетыбаймунайгаз» являются основными промышленными объектами добычи нефти в Мангистауской области, на которых

приходится более девяносто всех остаточных извлекаемых запасов, которые принадлежат АО «Мангистаумунайгаз».

С 2009 года акционерами АО «Мангистаумунайгаз» являются национальная нефтегазовое предприятие «Казмунайгаз» и китайская CNPC.

АО «Мангистаумунайгаз» - это один из крупных нефтегазодобывающих компаний Республики Казахстан. Сегодня больше трети всей нефтегазо добычи в области и около восьми процентов по стране обеспечивает именно АО «Мангистаумунайгаз». [4]

На месторождении «Каламкас», которое разрабатывается с 1979 года, есть тринадцать продуктивных горизонтов с общими балансовыми запасами нефти более 638,7 миллион тонн. Глубина залегания продуктивных горизонтов варьируется в пределах от 725 до 936 метров

Месторождение ПУ «Жетыбаймунайгаз», которое разрабатывается с 1961 года, является вторым по величине месторождением предприятия. Его промышленная разработка идет вместе со спутниковыми месторождениями Жетыбайской группы, к которым относятся «Асар», «Восточный Жетыбай», «Южный Жетыбай», «Бектурлы», «Оймаша», «Бурмаша», «Северное Карагие», «Алатюбе», «Атамбай-Сартюбе», «Ащиагар», «Северный Аккар», «Айрантакыр» и «Придорожное». [4]

Главной задачей для Акционерного Общества «Мангистаумунайгаз» это геологоразведочная работа, конечно, если не восполнять ресурсную базу, то через десяток лет республика возможно полностью извлечет запасы углеводородов на разрабатываемых территориях.

Каждый год АО «Мангистаумунайгаз» в целях повышения запасов углеводородного сырья и нефтегазовых активов пытается планировать действия по поиску, выявить и отобрать привлекательные и перспективные лицензионные участки на море и суше, по разведке, а также по обеспечению приобретения лицензионных участков с потенциально реальным заключением контрактов на разведку и добычу (недропользование).

Процесс освоения нефтегазовых ресурсов оказывает влияние на рост социальной экономической системы добывающего района. Экономика нефтегазовых областей, основывается на добыче ресурсов углеводородов и в основной мере зависит от освоения невозобновимых ресурсов. Это касается структурных сдвигов, которые происходят в экономике и социальной сфере района, модернизация транспортных систем, изменения состояния окружающей среды, усиления миграционных потоков (рисунок 1).

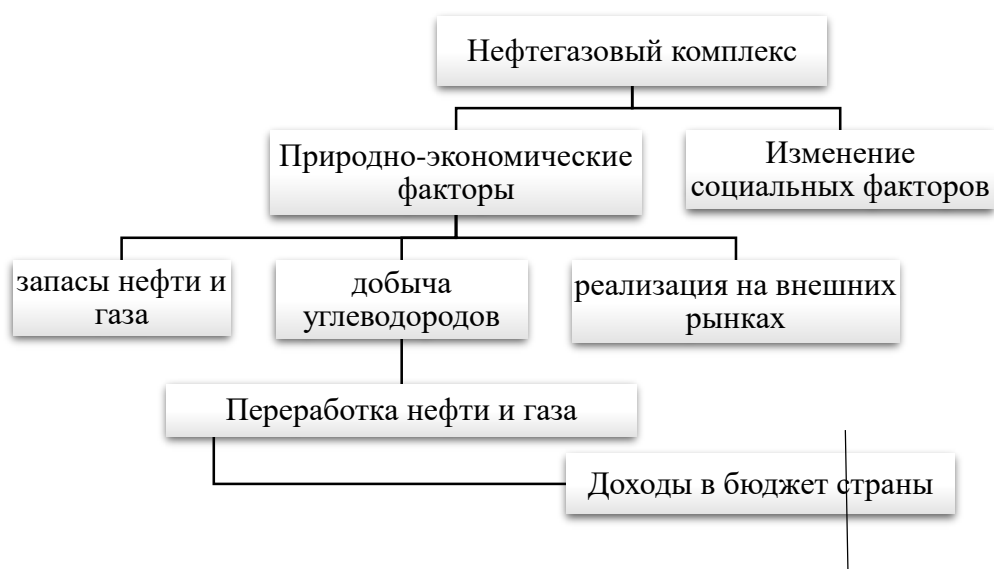


Рисунок 1 - Факторы, которые влияют на экономическое и социальное развитие нефтегазового комплекса

Примечание: составлено автором

Модернизация рынка нефти и нефтепродуктов Казахстана связана со временными промежутками. В минимальной перспективе могут быть некоторые варианты развития сектора: сохранение экспортной ориентации в сбыте сырой нефти; возможность увеличения добычи нефти и наращивания базы для ее транспортировки. Если брать в долгосрочной перспективе, то более приемлем третий вариант, который базируется на постепенном наращивании объемов переработки сырой нефти и удовлетворения потребностей страны и зарубежных стран в ассортименте нефтепродуктов.

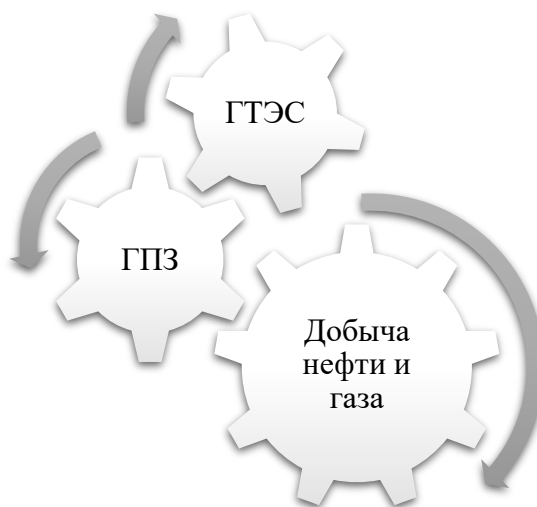
Освоение новых проектов, которые связаны с модернизацией нефтегазового комплекса и ее стратегии диверсификации, подразумевает необходимость решения ряда проблем. Высокие температура и давление, агрессивность соединений, которые содержатся в сырье, геологические

особенности залегания ресурсов обуславливают необходимость детального изучения продуктовых горизонтов, пластового давления и многое другое.

Формирование главных проблем в подсистемах нефтяного сектора в таком виде, в каком это осуществляется сегодня, не дают основания, чтобы утверждать, что принятая стратегия развития этой отрасли экономики, приведет к получению желаемых результатов.

Для реализации новых проектов на месторождениях АО «Мангистаумунайгаз», а именно стратегически важных, необходимо брать каждый сектор индивидуально и реализовывать их, учитывая все риски.

Автором предложены два альтернативных решения структурной диверсификации для развития и модернизации месторождений ПУ «Жетыбаймунайгаз» (рисунок 2).



*ГТЭС – газотурбинная электрическая станция

*ГПЗ – газоперерабатывающий завод

Рисунок 2 – Схема взаимодействия модернизированной работы месторождений ПУ «Жетыбаймунайгаз»

Примечание: составлено автором

Строительство газотурбинной электростанции.

Проект строительства газотурбинной электрической станции на месторождениях ПУ «Жетыбаймунайгаз» по выработке электроэнергии путем

сжигания попутного нефтяного газа подразумевает, как один из самых стратегических проектов по сокращению расходов на потребляемую электроэнергию (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ преимуществ газотурбинных электростанций разных производителей на попутном газе

Наименование электростанции	CAPSTONE (микротурбина)	OPRA (газотурбинная установка)	ПАЭС-2500Г "Мотор Сич" (мобильный на шасси автоприцепа)	GE (газопоршневая)
Преимущества:	1.Вал на воздушных подшипниках с высокой скоростью вращения 60000об/мин.	1.Более низкая стоимость.	1.Более низкая стоимость.	1.Низкая стоимость.
	2.Малые эксплуатационные затраты из-за отсутствия смазывающих частей (воздушный подшипник).	2.Простота и надежность. Выпускается только одна линейка с мощностью 1850кВт, которая годами апробирована и прошла испытания на многих нефтегазовых месторождениях непосредственно на попутном нефтяном газе (около 30% всех установленных ГТУ работают в нефтегазовой отрасли на ПНГ).	2. Передвижная, мобильная - является регистрируемым в органах ГАИ транспортным средством.	2.Доступность, большой выбор на рынке.
	3.Более низкая температура выхлопных газов.	3.Более низкие эксплуатационные расходы.	3. Повышенная заводская готовность. Возможность работы на колесах и передней паре опор, а при длительной работе - на трех парах опор, устанавливаемых на опорные плиты (без обустройства специального фундамента).	3.Более низкий расход газа.
	4.Меньший выброс вредных веществ (оксида азота).	4. Есть опция импульсного самоочищающегося фильтра для системы подготовки воздуха	4. В состав электростанции входят (располагаются в фургоне) синхронный генератор и комплектное распределительное устройство на 6,3 или 10 кВ с встроенным блоком цифровых защит генератора и вакуумным выключателем нагрузки	4.Выходное напряжение 6кВ позволяет подключать напрямую к СШ-6кВ РУ-6кВ подстанции.

		5. Большой срок службы и большое количество допустимых стартов/пусков.	5. Более низкая температура выхлопных газов при большей номинальной мощности.	
Примечание: составлено автором по изученной информации				

По результатам сравнения технических, экономических характеристик электростанций различных производителей, автором был сделан выбор на ГТУ типа «OP16» производства «OPRA Turbines» (Нидерланды) (рисунок 3).



Рисунок 3 – Преимущества технических, экономических характеристик электростанции ГТУ типа «OP16» производства «OPRA Turbines» (Нидерланды)

Примечание: составлено автором

Строительство газотурбинной станции перспективное и необходимо для повышения устойчивости и надежности электрического снабжения на месторождениях ПУ «Жетыбаймунайгаз».

Газотурбинная электростанция на месторождении «Жетыбай», которая объединит последние разработки в отрасли аэродинамики и технологического горения, синхронизируется с энергетической системой и сможет работать в базовом режиме. Благодаря огромной маневренности станция сможет функционировать с быстрым набором

нагрузки и сбросом при аварийной ситуации.

Газотурбинная электростанция будет использовать в работе природный газ, который добывается на месторождении ПУ «Жетыбаймунайгаз» и полностью будет покрывать технологическую потребность промысла в электроэнергии, тем самым сокращая ее покупку со стороны, а именно у монополистов, АО «Мангистауская региональная электросетевая компания».

Девяносто процентов (90%) электроэнергии, которая транспортируется по сетям АО «МРЭК», потребляется

крупными нефтегазодобывающими компаниями Мангистауского региона. [5]

В связи с бурением новых скважин, выводом их из бездействия, вводом в работу новых производственных и социально-бытовых объектов на месторождении растет потребление электроэнергии. Ежегодный рост составлял около 4-6 %.

Газотурбинная электрическая станция на месторождениях ПУ «Жетыбаймунайгаз» позволит повысить надежность электроснабжения на месторождениях ПУ «Жетыбаймунайгаз», тем самым разгружая электрические подстанции. Следовательно, при разгрузке подстанций, прекратятся перебои с электричеством. Газотурбинная электростанция позволит снизить тарифы на электроэнергию, что в первую очередь приведет к глобальной экономии собственных средств.

Решение о реализации проекта постройки газотурбинной электростанции позволит избежать штрафы и санкции со стороны уполномоченных органов, которые контролируют, либо отказаться от покупки дорогой электроэнергии у монополиста путем выработки собственной электроэнергии и ее поставки недропользователям, которые расположены вблизи. Также, возможность реализации не сырого газа, а продуктов его переработки.

Отсюда вытекает возможность к реализации второго альтернативного решения - это строительство газоперерабатывающего завода на месторождениях ПУ «Жетыбаймунайгаз».

Схема реализации нефтегазовых ресурсов значительно влияет на развитие социальной экономической структуры добывающей области. В итоге раскрытия хозяйственной деятельности осуществляются глобальные изменения условий жизни в области освоения нефтегазовых ресурсов. Самое главное, это структурные сдвиги, которые происходят в экономике и социальной сфере области.

Стратегия диверсификации значительно важна для формирования экономической устойчивости АО

«МангистауМунайГаз» и нефтегазовой отрасли Казахстана в целом.

Реализация нефтегазовой отрасли в Мангистауской области с наименьшим уровнем хозяйственного развития активизирует потенциал экономики территории с преимущественно моноотраслевой структурой.

Наличие крупных нефтегазовых ресурсов и их добыча способны сделать мощный импульс развития производительных сил, однако, где получаемые государством доходы будут использоваться,

- для пополнения валютных запасов страны,

- для увеличения Национального фонда,

- для реализации более реальных объектов развития экономики республики, включая, как рост потенциала непосредственно подсистем нефтегазового сектора, так и развитие приоритетных отраслей несырьевого направления.

Именно, высоко прибыльный нефтегазовый сектор может уже сегодня осуществлять инвестиции в проекты формирования альтернативных источников энергии и стать фундаментом для будущих организаций многопрофильного бизнеса.

АО «МангистауМунайгаз» предстоит постоянно развивать новые, выгодные к изменениям цен на нефть направления деятельности, а особенно нефте- и газохимию, производство электроэнергии, возобновляемую энергетику. Значительный рост части возобновляемых источников энергии, как один из привлекательных факторов для инвестирования в этот сегмент, который позволяет нефтегазовым организациям принимать участие в организации новых путей получения энергии.

Внедрения нефтегазовыми компаниями «умной» политики управления рисками, в особенности на основе диверсификации их деятельности, это поможет смягчить последствия неблагоприятных тенденций на рынке энергоресурсов.

Обращение нефтегазовых предприятий к диверсификации

продиктовано желанием руководства компании, быть связанным с принятием
увеличить эффективность деятельности стратегических решений.

Источники:

1. Официальный сайт Президента Республики Казахстан. Электронный ресурс: Послания: <https://www.akorda.kz/ru/addresses>
2. Официальный сайт Президента Республики Казахстан. Электронный ресурс. Стратегии и программы: https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs
3. Структурная диверсификация приоритетных отраслей экономики Республики Казахстан цели повышения их конкурентоспособности (на примере нефтегазового комплекса). Диссертация на соискание к.э.н., Шемякина Ю., Алматы 2010г.
4. Официальный сайт АО «Мангистаумунайгаз». Электронный ресурс: <https://www.mmng.kz/ru/kompaniya/obshchaya-informaciya>
5. Официальный сайт АО МРЭК. Электронный ресурс: <https://www.mrek.kz/kompaniya/mrek-segodnya.html>
6. Чекрыжев А. Диверсификация экономики Казахстана – это не отказ от нефтегазовой отрасли, а ее развитие. // Казахстан/Экономика, 21 июля, 2016. – <http://berleknkp.com/analytics/5590-aleksey-chekryzhov-diversifikaciya-ekonomiki-kazahstana>
7. Бозумбаев К. В 2018 году Казахстан сможет обеспечить себя продуктами нефтепереработки. – https://bnews.kz/ru/news/v_2018_godu_kazahstan.ь

Саттагулов Е.С.
магистрант
Алматы Менеджмент Университет

Никифорова Н.В.
д.э.н., профессор
Алматы Менеджмент Университет

УЛУЧШЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Ключевые слова: научно-технический прогресс, цифровые компетенции, человеческий капитал, производственный процесс, IT-технологии, конкурентоспособность общества, экономическая образованность, информационно-коммуникативные технологии.

Аннотация. Предметом настоящей статьи было определено рассмотрение процессов оптимизации и улучшения системы управления качеством в Республике Казахстан. Цель статьи: изучение теоретических аспектов понятий «система управления качеством», «качество продукта», «качество услуг», совершенствование оценки качества и эффективности производственного процесса, в том числе с использованием современных возможностей IT-технологий.

Цели Основной целью научного исследования в рамках выполнения статьи был поиск неординарных способов улучшения системы управления качеством производственного процесса в Республике Казахстан. Автором разработаны предложения по улучшению уровня компетентности сотрудников производственной сферы, заключающиеся в активном повышении профессиональной компетентности сотрудников, а также предложил внести соответствующие коррективы в действующее законодательство РК. Научная и практическая значимость работы заключается в том, что при устранении обозначенных в статье проблем в стране сократится число лиц, не владеющих компетентностью по производственным вопросам, а также может повыситься качество не только производственного процесса но и сферы оказываемых услуг.

Методология. В ходе исследования были использованы методы индукции и дедукции, а также метод анализа. Основными результатами исследования стали: выработка предложений по повышению профессиональной компетенции и оптимизации системы управления качеством.

Результаты. Основной идеей статьи было решение выявленной проблемы по повышению квалификации у сотрудников производственной сферы в Казахстане.

Признательность. Авторы выражают благодарность и глубокую признательность д.э.н., профессору, Нине Владимировне за советы и ценные замечания при работе над данной статьей.

Введение. В настоящее время в жизни казахстанского общества происходят существенные изменения во всех сферах жизни, в том числе и в сфере оказания услуг, в производственной сфере, чему способствует повсеместное развитие и внедрение инноваций практически во всех сферах жизнедеятельности общества.

Проблема борьбы с оказанием некачественных услуг и производством некачественных товаров в Казахстане

приобретает стратегический характер. В нашем веке экспансия общества потребления, в целом, капиталистической системы достигла своего предела роста по ресурсам. Это вызвало огромный экологический, биосферный, экономический, и прежде всего гуманитарный кризис. В век развития технологий существуют такие страшные угрозы, как переход на соблюдение скорости производственного процесса в

ущерб качеству [1].

Сведения и методы исследования.

В ходе написания статьи были использованы материалы Национальной академической библиотеки Республики Казахстан, Национальной библиотеки в г. Алматы, справочно-информационные материалы сети Интернет, в том числе имеются сведения, которые в ходе написания статьи были использованы впервые.

Обсуждение. Качество продукции - совокупность свойств и критерий эффективности продукции, характеризующих ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей покупателя. Показатели качества продукции могут быть абсолютными, относительными или удельными. Качественные свойства продукции подразделяются на производственные и потребительские свойства продукции. Производственные свойства продукта формируются в процессе его разработки и достигаются на стадии изготовления изделия. Потребительские свойства продукта направлены на удовлетворение реального спроса потребителей [2].

Продукция, отвечающая требованиям действующего стандарта, считается пригодной к употреблению. Продукция, не отвечающая данным требованиям, относится к некачественной продукции. Высококачественная продукция должна обладать улучшенными или новыми потребительскими свойствами и обладать значительными качественными и количественными показателями по производительности, прочности, стойкости, материалоемкости, энергоемкости, расходу сырья по сравнению со средним показателем. Требования к качеству продукции формируются потребителями (заказчиками), экспертами, изготовителями, а также государственными органами и закрепляются в соответствующих нормативно-технических документах и условиях. Действующее законодательство определяет и законодательно закрепляет обязанности

участников общественного производства, связанные с обеспечением качества научно-технической, производственной, строительной, сельскохозяйственной продукции, транспортных, снабженческих, торговых и др. видов деятельности, исходя из интересов потребителей [3].

В целях повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и организаций на мировом рынке следует рассмотреть опыт зарубежных стран с развитой рыночной экономикой.

Переход к рыночной экономике обуславливает необходимость изучения опыта ведущих фирм мира, достигших высокого качества. Ведущие фирмы стран с развитой рыночной экономикой считают, что для достижения качества вся деятельность должна быть направлена на определенную поставленную цель. Основную роль в повышении качества играют требования потребителей и ошибки в оценках потребителя.

Исследования, проведенные в ряде стран, показали, что компании, которые уделяли мало внимания качеству, тратили 60 процентов времени на ремонт дефектов [4, 23].

Значение повышения качества хорошо видно на примере Японии. После Второй мировой войны Японии, где промышленность отстала, техника изношена, качество производимой продукции очень низкое, грозил процесс вымирания как нация. Промышленники активно занимались поиском путей повышения качества продукции и эффективности производства, японские управленцы изучали опыт по всему миру, встречались с руководителями ведущих промышленных фирм в США и странах Европы и рассматривали их преимущества. Японские управленцы уделяли большое внимание понятиям статистического контроля качества и комплексного управления качеством, а также изучали опыт разных стран, предъявляли высокие требования к качеству продукции и своим работникам.

В итоге, в Японии появились японские стандарты качества и понятие

«культура качества». «Культура качества» - комплексное понятие, состоящее из качества выполнения производственных операций и качества обслуживания. Таким образом, в Японии была заложена основа новой методики деятельности предприятия, она перешла к общему управлению качеством. Эта новая система помимо микроуровня включает в себя мониторинг рынка сбыта продукции, анализ конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание. Общее управление качеством усилило восприимчивость потребительского спроса к качеству продукции и вошло в число критериев оценки качества и производительности труда. Поэтому менеджеры компании придавали большое значение качеству, не рассматривая его как один из этапов управления [5, 31].

В конце 1950 года в США и странах Западной Европы появились различные формы контроля качества. Один из них был назван нулевым дефектом или работа без дефекта. Такие принятые меры, материальные и моральные стимулы приводят к тому, что сотрудники выполняют свою работу исправно, качественно.

В 1950-х годах в Японии активно действовали кружки качества. Кружки качества возникли на основе использования японской практики и концепции управления качеством и персоналом. Важной формой деятельности кружков качества стало обучение мастеров и работников. Начал издаваться журнал под названием «Контроль качества для мастера». Это основные цели домашних хозяйств:

- Вклад в развитие предприятия и совершенствование производства;
- Создание позитивной и благоприятной обстановки на рабочем месте посредством уважительного отношения к человеку;
- Создание благоприятных условий для выявления способностей человека и для пробуждения его безграничных возможностей [6, 19].

В 1965 году в Японии количество таких кружков качества достигло 3700.

Особой характеристикой функционализации в японской системе управления качеством является всестороннее обучение работников предприятия методом бездефектного труда, строгая проверка соблюдения технологии, вовлечение работников системы управления качеством продукции в различные мероприятия по улучшению качества. Известно, что последние двадцать лет внимание ведущих стран мира было сосредоточено на опыте Японии по улучшению качества продукции. Их товары отличаются высоким качеством, более низкими ценами, чем американские и западноевропейские [7, 41].

Итак, в Японии отношение к качеству выглядит следующим образом:

- широкое применение научных разработок в области управления и технологии;
 - патриотическое воспитание к своей фирме;
 - анализ производства во всех операциях управления
- высокая степень компьютеризации под контролем;
- Развитие кооперативного духа.

Общий контроль качества продукции у фирм Западной Европы, Японии, США предусматривает три обязательных условия:

1. Признание высшим руководством фирмы качества продукции в качестве основной стратегической цели деятельности. Поэтому ставятся конкретные задачи, и на их решение выделяется определенный фонд, так как требования к качеству определяются потребителем. Качество продукции должно постоянно повышаться и это динамичная цель.

2. Меры по повышению качества продукции должны быть присущи для всех подразделений предприятия. Часто большое внимание уделяется повышению качества продукции на этапе изготовления нового изделия.

3. Ведение непрерывного обучения на конкретном рабочем месте и стимулирование работников.

2. Требования к повышению

качества продукции [8, 39].

По мнению американского экономиста А. Фейгенбаумана, в условиях жесткой конкуренции (70% производимой в США продукции находится в жесткой конкуренции со стороны ввозимой импортной продукции) успешное развитие фирмы возможно при соблюдении и руководствовании следующими принципами:

- качество не является одним из направлений деятельности фирмы, это непрерывный по отношению ко всем функциям предприятия процесс;
- повышение качества

непосредственно зависит от уровня участия в этом процессе каждым из работников;

- качество не препятствует снижению себестоимости продукции, наоборот, способствует возможности повышения стоимости товара;

- качество означает использование новой техники и новых технологий;

- необходимо прямое и эффективное управление качеством [9, 21].

В достижении необходимого уровня качества, большую роль играют мотивация сотрудников. Это можно увидеть на схеме основных составляющих качества: (рис.1).

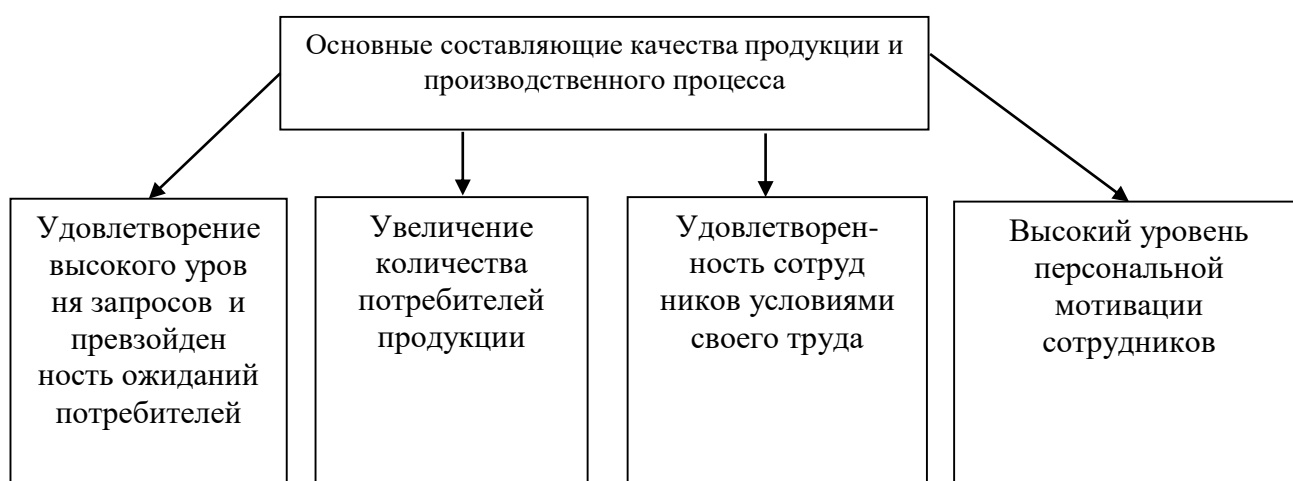


Рисунок 1 - Удовлетворенность сотрудников условиями труда

Согласно данной схеме, можно предположить, что большую роль играет мотивация сотрудников, руками которых в последствии и создается качественный

продукт, которым будет пользоваться конечный клиент. На схеме ниже можно увидеть методы мотивации для сотрудников (рис.2).

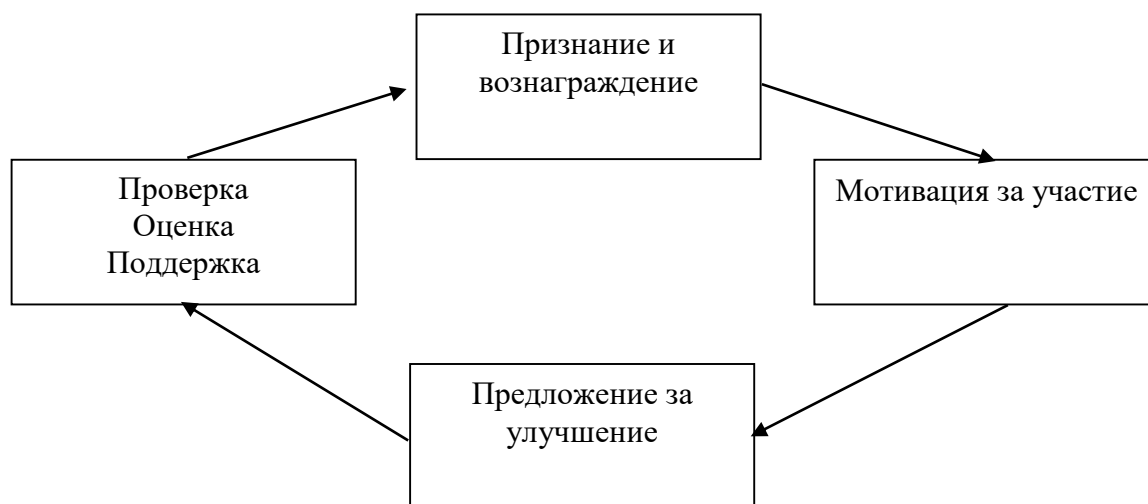


Рисунок 2 – Основные компоненты системы менеджмента качества на производстве

С каждым годом растут требования к повышению качества изделий, они в настоящее время являются одной из характеристик мирового рынка. Система обсуждения нового изделия должна удовлетворять следующим условиям:

- с момента обсуждения изделия, наряду с обсуждениями всех технических новинок непременно необходимо предусматривать качество товара;

- планирование научно – исследовательской и опытно-конструкторской работы, должно быть предусмотрено проектирование без каких-либо ограничений вариантов изготовления продукции с высокими характеристиками;

- ускорение обсуждения качества продукции должно быть основным признаком адекватности системы обсуждения [10, 33].

В конце 1980 г. страны с развитой рыночной экономикой занимались сертификацией и внедрением менеджмента качества, его обсуждением. Сформирован системный подход к менеджменту качества. Внимание было уделено не только качеству продукции, но и качеству оказываемых услуг. Главной особенностью реализации моделей США и Японии является их ориентация на потребителя. В американских компаниях ключевым элементом в формировании качества продукции является анализ требований потребителя. Конечным элементом процесса регулирования качества также является требование потребителя. Таким образом, будет создана система обратной связи. Выбранные показатели качества достигают запланированного значения в процессе производства. Предоставляет дополнительную информацию по эксплуатации, техническому обслуживанию, гарантийному ремонту, уровню удовлетворения потребности в данном виде продукции.

Особенностью функционирования японской системы управления качеством является всестороннее обучение сотрудников предприятия методам строгого контроля за соблюдением технологии, привлечения работников к управлению качеством продукции. На

промышленных предприятиях Европы, Америки и Японии наиболее распространены две концепции [11, 36].

Концепция TQC (Total Quality Control) и CWQC (Company Wide Quality Control). Концепция TQC предлагает правильное создание структурно-функциональных подразделений, специализирующихся на проблеме качества. Ответственность за качество продукции возложена на высший орган управления фирмой. Концепция SWQC основана на децентрализации функций управления и предполагает участие в управлении качеством всех работников предприятия.

Этот подход связан с всесторонним удовлетворением требований потребителя. Исходя из системного подхода, основной акцент в управлении качеством смешивается с реализацией мер, гарантирующих производство мер из стабильного уровня качества, таким образом, обеспечение качества рассматривается в качестве главной стратегической задачи предпринимателей. Эта серия принципов была реализована наряду со стандартной концепцией ИСО [12, 64].

Выводы. Таким образом, можно отметить, что одним из путей повышения производственной эффективности предприятия является совершенствование качества производимой продукции или предоставляемых услуг. Данный метод, а также практику повышения качества Японии можно использовать в казахстанских реалиях. Полагаем, что повышение качества производимой продукции в настоящее время приводит к тому, что продукция обладает конкурентоспособностью на внутреннем и внешнем рынках. По результатам исследования в рамках статьи приходим к выводу о том, что конкурентоспособность продукции является ключевым фактором повышения престижа и национального богатства страны. Качество продукции - это совокупная особенность полезности продукта, которая имеет большое значение для удовлетворения определенных потребностей. *Качество продукции*

является не только технической, товароведческой, но и важнейшей экономической категорией. Как экономическая категория она тесно связана с потребительской стоимостью. Если потребительская стоимость - это полезность товара в целом, то качественная продукция - это выраженность уровня потребительской стоимости в конкретных условиях ее использования. Повышение качества продукции-важный вопрос для любого предприятия. Ведь только повышая

качество продукции, можно добиться повышения уровня жизни фирмы на рынке, темпов НТП, эффективности производства и экономии всех ресурсов, используемых на предприятии. Современная рыночная экономика предъявляет иные требования к качеству выпускаемой продукции. Это говорит о том, что жизнеспособность любого предприятия в современном мире, его устойчивое положение на рынке товаров и услуг отражают уровень конкурентоспособности предприятия.

Источники:

1. <https://www.google.com/search?q>
2. <https://ru.wikipedia.org/>
3. <https://center-yf.ru/data/ip/kachestvo-proizvodstvennyh-processov.php>
4. Управление качеством. Формирование, обеспечение, реализация управления [Text] : учебно-методическое пособие / Липчанский А. А., Сорокин В. В., Гордин Н. Д., Баранова С. С.; М-во образования и науки РК ; Сев.-Казахст. гос. ун-т им. М. Козыбаева - Петропавловск : [б. и.], 2014 . - 240 с.
5. Аблатыпов Т. Г. Достижение удовлетворенности потребителей // Методы менеджмента качества. — 2005. №12.
6. Аристов О.В. Управление качеством: Учебное пособие для вузов.-М.: ИНФРА-М, 2003.-240с.
7. Берр Дж. Инструменты качества. Часть 1: Использование диаграмм (блок-схем) потоков // Методы менеджмента качества. -1999. № 11. — С. 23-28.
8. Богатин Э. В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия-М.: Изд-во стандартов, 1991 -216с.
9. Версан В.Г. Управление качеством на новом витке // Стандарты и качество. 2000. -№ 7.
10. Версан В.Г. Сильные и слабые стороны стандартов ИСО серии 9000 новой версии: стратегия введения в действие. // Стандарты и качество 2001. —№12.
11. Войтоловский Н. В. Управление качеством продукции в условиях перехода к рынку: Монография. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. - 156с.
12. Волкова Е. А.Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. -Ульяновск: УлГТУ, 2010. -229 с.

Сембаев С.С.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КАЗАХСТАНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: управление качеством, конкурентоспособность, система менеджмента, менеджмент, качество продукции.

Процесс повышения качества продукции, работ и услуг является приоритетным в конкурентной рыночной среде как в масштабах небольших региональных рынков, так и в масштабе глобального международного рынка. Особенности развития систем менеджмента качества в казахстанских организациях формируются под влиянием требований международных рынков. Так, организации Республики Казахстан, которые внедрили широко применяемую в западных организациях и оформленную в виде международных стандартов той или иной серии, систему менеджмента качества получают более высокие оценки в ходе рейтингования, анализа платежеспособности и систем управления и пр. Большинство западных компаний отдает предпочтение в сотрудничестве тем организациям, которые имеют сертификаты соответствия требованиям международных стандартов качества. Не всегда у руководителей крупных казахстанских организаций есть понимание необходимости развития систем менеджмента качества. Можно предположить, что получение сертификатов является конечной целью всех работ по развитию систем менеджмента. Также сами работы, по внедрению международных систем менеджмента качества и получению сертификатов, являются достаточно дорогостоящими мероприятиями и долгое время были доступны только средним и крупным компаниям. Развитие новейших

технологий, методов автоматизации управленческих процессов сделали системы менеджмента качества доступными для небольших организаций. Основной целью любой системы менеджмента качества является повышение эффективности управленческих процессов, ведущих к производству продукции, работ и услуг с высокими показателями конкурентоспособности по качеству.

В казахстанской научной среде много научных исследований, посвященных процессу развития систем качества в стране. Большая часть данных работ носит теоретический характер. Так, например, в статье О.А. Табакаевой, В.П. Часовских и М.П. Воронова рассматриваются методы построения систем менеджмента качества. В статье приведены общие принципы внедрения, а также проведен обзор подходов к данному вопросу от других, преимущественно зарубежных, авторов.

В статье Ж.Н. Пулатовой рассматривается опыт внедрения системы менеджмента качества на примере АО «KEGOC». В научной работе акцент сделан на теоретические и рекомендательные аспекты внедрения международных стандартов в сфере менеджмента качества. Вместе с этим, как и во многих аналогичных работах, не был произведен количественный анализ результативности изменений.

Интересной представляется работа К.Р. Касенова и А. Ж. Байсенгировой где

проведен анализ развития систем менеджмента качества в Республике Казахстан в период с 2013 по 2017 годы. Авторы проанализировали правовую базу по внедрению систем менеджмента качества, а также данные Национального центра аккредитации Республики Казахстан по количеству сертифицированных казахстанских компаний [3]. Можно отметить, что анализ был проведен поверхностно, не определены факторы развития систем менеджмента качества в Казахстане, не сформулированы выводы и пр. Более углубленный анализ был проведен В. В. Ким в аналитическом исследовании, посвященном развитию систем менеджмента качества в странах СНГ в период с 2010 по 2018 годы [4]. В научной работе произведен расчет доли казахстанских организаций, которые прошли сертификацию по ISO9001 (4-5%), а также проведен анализ по сферам их деятельности. Наибольшее число организаций, внедряющих международные стандарты в сфере управления качеством, относятся к следующим сферам: инженерные услуги, транспорт, связь, строительство, государственное управление и пр. В меньшей степени представлены организации из следующих сфер: гостиницы и рестораны, информационные технологии, здоровье и социальная работа и пр.

Отдельным проблемам процесса внедрения систем менеджмента качества в казахстанские организации посвящены работы таких авторов как: И.Т. Утепбергенова, Ш.Д.Тойбаевой, А. К.Муслимова и Л.С. Исабеговой по проблемам менеджмента качества в организациях пищевого производства [5]; Ш.Д.Тойбаевой, М.К.Баймухамбетовой, А.В.Корнакова по процессам автоматизации работ в рамках систем менеджмента качества [6]; Д. С. Туйтебаева по особенностям внедрения систем менеджмента качества с учетом элементом управления рисками в организациях нефтегазового сектора Республики Казахстан [7] и пр.

Таким образом, можно сделать

вывод, что несмотря на большое количество научных работ, посвященных развитию общепризнанных систем менеджмента качества, существуют значительные пробелы как по глубине проведенных исследований, а также по выбору методологической базы - научные работы во многом повторяют аналогичные исследования англоязычных авторов, а в методология исследований ограничивается методами правового, исторического и статистического анализа. Данная проблема заключается в том, что данные государственные органы статистики не ведут учет данной сферы деятельности бизнес сообщества, а проведение самостоятельных научных исследований является затратным.

Развитие процесса внедрения общепризнанных международных стандартов системы менеджмента качества началось в начале 2000-ых годов. На начальных стадиях новшества не принимались казахстанскими предпринимателями. Так, в 2002 году только 16 организаций имели сертификат ИСО 9001-2000, в 2003 году - только 174 организации [8].

Учитывая низкие темпы сертификации казахстанских организаций, а также планируемое вхождение ВТО, Правительством Республики Казахстан было принято решение ускорить рассматриваемые процессы. Так, в начале 2004 года было принято распоряжение Премьер - Министра Республики Казахстан по ускорению перехода казахстанских организаций на международные стандарты качества [9]. В рамках данного распоряжения была поставлена задача разработки или пересмотра национальных стандартов, подготовки специалистов, а также мероприятия по пропаганде в области повышения качества [9].

Отдельные правовые нормы были изменены в Законе РК «О защите потребителей», в Законе РК «О техническом регулировании», Гражданском кодексе Республики Казахстан и пр. То есть создавалась необходимая правовая база для ускорения

процесса развития систем менеджмента качества в казахстанских организациях.

Логическим было принятие в 2008 году Концепции развития систем менеджмента качества в Республике Казахстан до 2015 года. Предпосылками необходимых изменений авторы концепции считали: актуальность повышения показателей конкурентоспособности казахстанских организаций, необходимость интеграции казахстанских организаций с мировым рынком товаров и услуг, достижение баланса интересов участников рынка [10]. Данный документ был скорее декларативным, а больше значение в рассматриваемой сфере имела государственная программа по техническому регулированию и созданию инфраструктуры качества в Республике Казахстан на 2010-2014 годы. Основными целями государственной программы были: внедрение мер ограничения казахстанского рынка от опасной и некачественной продукции, а также формирование условий для производства в Казахстане продукции, которая бы соответствовала мировым стандартам, с помощью внедрения соответствующих систем менеджмента и технологического перевооружения [11].

В результате реализации вышеприведенных мер государственного регулирования, уже в 2015 году общее количество казахстанских организаций, которые внедрили различные системы менеджмента качества составило 8322 единицы [12]. С таким количеством сертифицированных (в сфере менеджмента качества) организаций Казахстан в ноябре 2015 года стал 162-ым полноправным членом Всемирной торговой организации с переходным периодом для некоторых отраслей до 2020 года [13].

Дальнейшее развитие систем менеджмента качества в Республике Казахстан проходило в соответствии со следующими государственными программами:

- Указ Президента РК - Концепция индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015 - 2019 годы

- в части адресных мер поддержки обрабатывающего сектора по производству продукции в соответствии с международными стандартами качества [14];

- Постановление Правительства РК - «Комплексный план по совершенствованию системы технического регулирования и метрологии до 2020 года» - формирование базы технических регламентов, формирование условий для производства продукции в соответствии с международными требованиями по качеству, поддержка выхода казахстанских организаций на международные рынки и пр. [15].

Статистические данные по количеству казахстанских организаций, получивших сертификаты по международным стандартам в сфере систем менеджмента, разнятся. Так, по данным International Organization for Standardization количество организаций, получивших сертификаты ISO9001 по состоянию на 2018 год составляет 2864 единицы, а по данным Национального центра аккредитации Казахстана уже по состоянию на 2017 год количество сертифицированных организаций ISO9001 составило 4460 единиц. Причиной различных статистических значений является то, что созданный в 2008 году Национальный центр аккредитации с 2017 года подписантом Соглашения о многостороннем признании IAF MLA по аккредитации органов по сертификации системы менеджмента (ISO/IEC 17021 (9001)) и имеет право на выдачу соответствующих сертификатов [16].

В состав Национального центра аккредитации на 2021 год входило 43 органа по подтверждению соответствия систем менеджмента (54 с учетом филиалов). На 2021 год органами по подтверждению соответствия систем менеджмента было выдано 7380 сертификатов соответствия и 31 сертификат соответствия систем менеджмента юридическим лицам [17].

Используя данные International Organization for Standardization составим рисунок 1.

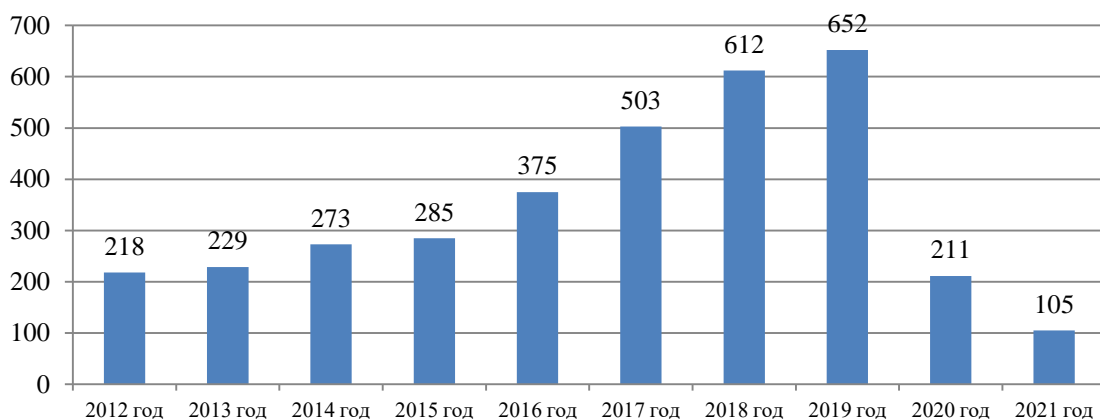


Рисунок 1 - Количество новых организаций, получивших сертификат соответствия ISO9001 за 2012-2021 годы

Источник: International Organization for Standardization iso.org

В соответствии с рисунком 1 общее количество организаций, получивших сертификат ISO9001 за 10 лет составляет 3463 единицы. Также видно, что количество новых организаций увеличивалось с 2012 года по 2019 год, но снижается в 2020-2021 годах. Снижение обусловлено мировым экономическими кризисом и, соответственно, снижением деловой активности казахстанских организаций. Высокие значения до 2019 года, на наш взгляд, можно объяснить не только высоким спросом на мировых рынках на казахстанскую продукцию, положительной динамикой интеграции казахстанских компаний на мировые рынки. Одной из составляющих роста является обязательное, для государственных и квазигосударственных организаций, прохождение сертификации на системы менеджмента качества.

Подводя итоги проведенного исследования можно привести следующие факторы развития систем менеджмента качества в Республике Казахстан:

- меры государственной поддержки и стимулирования перехода на общепризнанные международные стандарты качества;

- создание правовой и организационной базы для развития национального института управления системами менеджмента качества в организациях;

- возможности выхода казахстанских организаций на мировые рынки за счет вступления в международные и региональные торговые организации;

- общие государственные меры по развитию производства в стране.

Вместе с этим, существуют барьеры, которые снижают темпы развития систем менеджмента качества в Казахстане:

- низкая эффективность работы по просвещению казахстанских предпринимателей и продвижению среди них идеи о необходимости выхода на мировые рынки и прохождения процедур сертификации продукции. Многие казахстанские производители предпочитают довольствоваться внутренним рынком сбыта;

- высокая степень административных мер развития систем менеджмента в Республике Казахстан. Высокие темпы сертификации обусловлены участием государственных и квазигосударственных организаций, а также требованиями к поставщикам государственных органов. Не всегда сертификация необходима и, как правило, мероприятия проводятся номинально без оценки эффективности и последующего развития;

- отсутствие четкой, доступной статистической информации по

организациям, которые внедрили систему менеджмента качества, что негативно отражается на таких сферах как: контроль, мониторинг, научные исследования, прогнозирование и пр.

Развитие систем менеджмента должно быть, в большей степени, естественным процессом. То есть бизнес сообщество должно быть в таких условиях, когда внедрение системы менеджмента качества является обязательным компонентом дальнейшего развития, повышения конкурентоспособности и приносит дополнительную прибыль. Но, на момент исследования, опыт внедрения систем менеджмента качества, говорит скорее о преобладании номинального подхода. То есть официально система менеджмента качества была внедрена, были выделены и использованы средства для описания и оптимизации бизнес процессов, пройдены все этапы проверки, но фактически все производственные цепочки, связанные с качеством продукции, остались на прежнем уровне. Низкая уровень понимания, контроля со стороны руководителей, высокая степень сопротивления со стороны работников организации - обесценивает все усилия по внедрению системы менеджмента качества.

Таким образом, для эволюционного

развития систем менеджмента качества в Республике Казахстан предлагается:

- усовершенствовать учетную работу по организациям, которые внедрили систему менеджмента качества;

- выделить финансирование на научные исследования в сфере развития систем менеджмента качества в Республики Казахстан: определение готовности казахстанских компаний к изменениям, оценка потребности в системах качества, разработке плана мероприятий по развитию систем менеджмента и пр.;

- активизировать работу по продвижению казахстанской продукции и услуг на мировых рынках, а также работу по просвещению предпринимателей о важности внедрения систем менеджмента качества;

- разработать модели систем менеджмента качества для субъектов малого бизнеса с учетом отраслевых особенностей: услуги, сервис, общественное питание, транспорт и пр.

Реализация данных рекомендаций позволит перейти на эволюционный путь развития систем менеджмента качества в казахстанских организациях, что положительно отразится на конкурентоспособности продукции и услуг, а также повысит темпы интеграции производителей на мировые рынки.

Источники:

1. Табакаева О.А., Часовских В.П., Воронов М.П. Исследование методов построения системы менеджмента качества // Научное обозрение. Экономические науки. - 2017. - № 4. - С. 91-97
2. Пулатова Ж.Н. Опыт внедрения системы менеджмента качества в Казахстане, на примере АО «КЕГОС». // Вестник магистратуры. - 2015. - №8(47). - С. 86-90
3. Касенов К.Р., Байсенгирова А. Ж. Развитие систем менеджмента в Казахстане. // Вестник КазНПУ. - 2017. // <https://articlekz.com/article/18798>
4. Ким В. В. Аналитический обзор в области менеджмента качества в странах СНГ. Портал <https://standard.kz>. 2019. // <https://standard.kz/storage/articles/Q26YaXFhjn75u3vdKFvnHkweiZM4F0KotQKbpFi5.pdf>
5. Утепбергенов И.Т., Тойбаева Ш.Д., Муслимова А.К., Исабекова Л.С. Нечеткая модель менеджмента качества технологических процессов пищевого производства// Международная научная конференция «Информатика и прикладная математика», Алматы, 2017. 4.П. - С.374-388.
6. Тойбаева Ш.Д., Баймухамбетова М.К., Корнаков А.В. Автоматизированные системы управления менеджментом качества, в условиях цифровизации. Инновационные IT

и Smart-технологии: Мат. науч. конф. - Алматы: ИИВТ МОН РК, 2019. - С. 242-250

7. Туйтебаева Д. С.. Разработка интегрированной системы управления качеством с учетом риск-менеджмента в нефтегазовом комплексе Республики Казахстан. Дисс. на соиск. науч. ст. к. т. н.- Москва, 2013.- 131 с.

8. Мустафина Р. Сертификация ISO 9001 - это вполне реально // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30036575&pos=6;-106#pos=6;-106

9. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан «О гармонизации национальных стандартов с международными стандартами» от 6 февраля 2004 года N 28-р ИПС «Адилет Зан» // https://adilet.zan.kz/rus/docs/R040000028_

10. Концепция развития систем менеджмента в Республике Казахстан до 2015 года. РГП «Казахстанский институт стандартизации и сертификации». Астана. - 2008. https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30200006&pos=1;-16#pos=1;-16

11. ПП РК «Об утверждении Программы по техническому регулированию и созданию инфраструктуры качества в Республике Казахстан на 2010 - 2014 годы» от 22 октября 2010 года № 1100. ИПС «Адилет Зан» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1000001100>

12. Кокшин М.М. Современные системы управления качеством как фактор повышения конкурентоспособности предприятий. Технические науки. 12. Автоматизированные системы управления на производстве. 2016. http://www.rusnauka.com/16_PN_2017/Tecnic/12_226400.doc.htm

13. Альмухамедова Н. Участие Казахстана в ВТО: проблемы и перспективы. Обзорно-аналитический портал STRATEGY2050.KZ. 2018. // <https://strategy2050.kz/ru/news/52093/>

14. Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы и о внесении дополнения в Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 957 «Об утверждении Перечня государственных программ» от 1 августа 2014 года № 874. ИПС «Адилет Зан» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1400000874>

15. ПП РК «Об утверждении Комплексного плана по совершенствованию системы технического регулирования и метрологии до 2020 года» от 10 июня 2014 года № 635 ИПС «Адилет Зан» // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1400000635>

16. Официальный сайт О Национальном центре аккредитации <http://www.nca.kz/company/index.php>

17. Отчет о деятельности «Национального центра аккредитации» за 2021 год. Нур-Султан. 2022. - 60 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»

Ключевые слова: научные исследования, система управления, эффективность производства, интеграция, производственные процессы, внедрение результатов, стимулирование персонала, SWOT-анализ

В условиях повышенной волатильности цен на полезные ископаемые и энергоресурсы вследствие нестабильности мировой экономики одним из главных факторов успешного развития современной компании является использование инновационных технологий и внедрение результатов научных исследований в производство. Активная разработка и применение научно-технических решений дают возможность предприятию укреплять свое положение на рынке, повышая конкурентоспособность занимать новые сегменты рынка и достичь стабильного развития. Глобальной тенденцией развития компаний является то, что совершенствование научно-исследовательской деятельности может принести компании большие преимущества.

АО «СНПС-Актобемунайгаз» - ведущее нефтегазодобывающее совместное предприятие Актюбинской области. В 1997 году китайская нефтегазовая корпорация CNPC приобрела контрольный пакет акций ОАО «Актобемунайгаз». В настоящее время входит в пятерку крупнейших нефтяных компаний Казахстана [1].

Как и большинство казахстанских нефтегазовых предприятий, АО «СНПС-Актобемунайгаз» во время пандемии столкнулось с проблемами рыночного характера, связанными со значительным падением рыночных цен на нефть и вынужденной оптимизацией программ капитальных вложений. Для сохранения

лидирующих позиций на нефтяном рынке компании нужно наилучшим образом использовать свой научно-исследовательский потенциал.

Ускоренное развитие научно-исследовательской деятельности АО «СНПС-Актобемунайгаз» возможно за счет увеличения финансирования и расширения ресурсного обеспечения, а также путем повышения качества управления и эффективности использования всех ресурсов. В условиях экономической и политической нестабильности, когда предприятие в процессе научно-исследовательской деятельности сталкивается с проблемами ресурсного и финансового обеспечения, наиболее предпочтителен выбор второго направления развития научно-исследовательской деятельности. Успешность научно-исследовательской деятельности зависит от конкурентоспособности продукции и услуг, от области применения инноваций, какой удельный вес составляют затраты на инновации в цене конечного продукта, срока выхода данного продукта на рынок. Большие затраты на научно-исследовательские проекты увеличивают цену конечного продукта и тем самым снижает конкурентоспособность выпускаемой продукции, и в целом компании. Несоблюдение сроков реализации научных исследований также ухудшает конкурентоспособность продукции. Результаты научных исследований могут применяться в

различных сферах деятельности, и от их выбора зависит будет ли иметь успех предприятие.

В процессе развития АО «СНПС-Актобемунайгаз» все более очевидными становятся ограничения традиционных методов и технологий нефтепромыслового производства. Поэтому необходимо внедрение новых методов и технологий для решения технологических проблем, возникших в процессе разведки, разработки и добычи нефти. Научно-технические инновации и разработки играют все более важную роль для стабильного роста компании. Инвестиции в науку и технологии являются основной гарантией и ключом к ее выживанию.

Основным средством для внедрения инновационных технологий и интенсивного технического перевооружения является широкое применение научных исследований. Практическое внедрение результатов научных исследований в АО «СНПС-Актобемунайгаз» осложняется по причине неполноты и несовершенства системы управления научными исследованиями. В связи с этим для повышения эффективности производства необходимо совершенствование системы управления научными исследованиями по отбору, оценке научно-исследовательских проектов и оптимизации их практической реализации.

Управление любым процессом можно представить следующим образом: планирование, выполнение, проверка, последующие действия. Эту последовательность называют циклом Деминга [2]. Управление проектами научных исследований АО «СНПС-Актобемунайгаз» представляет собой систему, которая включает: составление и утверждение годового плана научно-исследовательских работ (НИР), их организацию, реализацию, проверку, экспертизу и оценку. Под единым руководством научно-технического комитета (НТК) в соответствии с общей концепцией развития компании и производственными потребностями изучается и обсуждается проект годового плана научно-исследовательских работ, в том числе перечень работ, сроки выполнения, стоимость работ. Основными направлениями научных исследований являются разведка новых территорий и разработка нефтегазовых месторождений, совершенствование системы транспортировки и сбыта сырой нефти, то есть оптимизация производственного цикла от системы сбора нефти до готового к продаже продукта. Согласно требованиям проектов разработки месторождений, исходя из существующих проблем производства курирующие департаменты и филиалы подготавливают свои проекты плана научных исследований на предстоящий период (рис. 1).

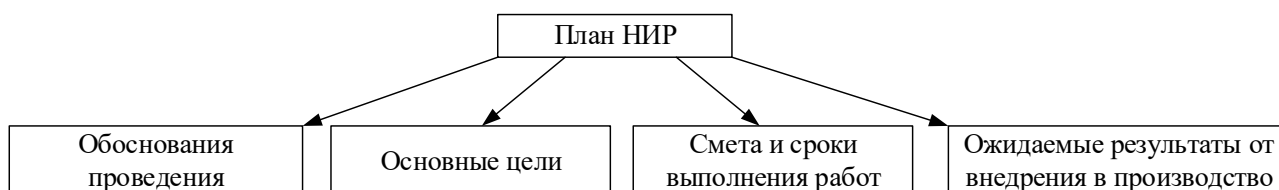


Рисунок 1 - План научно-исследовательских работ
Примечание: разработано авторами

В настоящее время научные исследования в АО «СНПС-Актобемунайгаз» почти полностью выполняются на основе аутсорсинга. В перспективе возникает необходимость создания собственного специализированного исследовательского

центра. Для этого необходимо улучшить качественный состав персонала, особенно качество менеджеров, чтобы они были компетентны в управлении научно-исследовательскими проектами.

В последние десятилетия добыча нефти в АО «СНПС-Актобемунайгаз»

ведется высокими темпами. Проблемы, выявленные в процессе разработки месторождений, становятся все более заметными, все труднее замедлить тенденцию сокращения потенциала нефтяных месторождений. В этом процессе, в силу скрытого характера нефтегазовых ресурсов и сложности геологических условий, компании необходимо использовать в производственной практике сочетание научно-технических средств и методов и разрабатывать различные научно-исследовательские проекты в соответствии с потребностями производства для решения узких мест, возникающих при разведке и разработке различных типов нефтегазовых месторождений. Поэтому на первый план выходит важность и ценность управления исследовательскими проектами. Это предмет, заслуживающий постоянного рассмотрения и изучения, какой способ управления следует принять, чтобы результаты научных исследований более эффективно внедрялись в производство. В связи с ускорением научно-технического прогресса производственные технологии нефтяных предприятий становятся все более зрелыми, совершенными и стандартизированными. Большинство нефтяных предприятий находятся примерно на одном уровне по применению новых технологий в добыче нефти, технологий транспортировки и прочих. Поэтому ключевым фактором, позволяющим компании занять стабильно высокое место в своей отрасли, является использование научных знаний и владение современными технологиями.

В настоящее время АО «СНПС-Актобемунгаз» сталкивается с такой проблемой, как отсутствие научного обоснования исследовательских работ и тесной интеграции с нефтегазодобывающим производством. Либо тема слишком обширная, либо слишком узкая. Отсутствие дальновидности и практичности привело к ситуации двух- или трехступенчатого научного исследования, когда сотрудники, занимающиеся научными исследованиями,

работают самостоятельно и по итогам выполненных работ отчитываются о приемке и сдают отчеты. Что касается полевых операторов компании, то их вовлеченность в практический процесс внедрения результатов научных проектов низка, они редко контролируют и направляют исследовательские процессы и интересуются содержанием научно-технических исследований. Это приводит к отсутствию положительных результатов научных исследований в реальных производственных условиях. Поскольку исследователи проекта не имеют возможности систематически отслеживать весь процесс практики разведки и разработки месторождений, узкие места и сложные проблемы, возникающие в производственной практике, своевременно не решаются, а отчеты о результатах научно-исследовательских проектов в итоге кладутся на полку и остаются без внимания.

Для работников на нефтепромыслах АО «СНПС-Актобемунгаз» характерно слабое вовлечение процесс практического внедрения результатов научно-исследовательских проектов, незначительный контроль и руководство направлениями и содержанием научных исследований. Это приводит к отсутствию практического применения результатов исследований. Для исполнителей, занятых в научно-исследовательских проектах, работа превращается в рутину, и в итоге завершается этапе защиты и сдачи отчетов по выполненным исследованиям. Поскольку исследователи научных работ не имеют возможности систематически отслеживать весь процесс добычи нефти на месторождениях, это делает невозможным своевременное решение сложных проблем и узких мест, возникающих в производственной практике. В конечном итоге результаты научно-исследовательских проектов остаются невостребованными.

Отсутствие системы внедрения научных-исследовательских проектов в реальные производственные условия привело к тому, что обмен материалами, интеграция информации, взаимодействие и

оптимизация процессов между различными аспектами научных проектов отстают от производственной практики. Исследовательские проекты находятся в состоянии единичных, разрозненных, закрытых научных исследований, процесс научных исследований и практический процесс не могут быть эффективно связаны, а данные, получаемые в режиме реального времени в процессе производства, не могут быть применены и полностью сформированы в процессе научных исследований, что приводит к неполной трансформации между научными исследованиями и производством.

Приблизительно 50% научно-исследовательских проектов по исследованию технологий добычи нефти и газа в конечном итоге не применяются в реальной добыче на месторождениях.

В оценке качества результатов научных исследований не хватает научных и обоснованных показателей, особенно количественных. Отсутствие системы

оценки результатов научных исследований привело к тому, что большое количество результатов научных исследований оторвано от производственных процессов компании. Это влечет за собой снижение эффективности производства и негативно отражается на долгосрочном развитии АО «СНПС-Актюбемунгаз».

Недостаточное стимулирование научно-исследовательского персонала снижает эффективность внедрения результатов исследований в производственные процессы компании.

Для описания реального положения дел компании можно применить SWOT-анализ. Это инструмент стратегического планирования. Аббревиатура «SWOT» образована из четырех английских слов: «strengths, weaknesses, opportunities, threats». Они переводятся как «сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы». Достоинством SWOT-анализа является проведение комплексного исследования компании [3].

Таблица 1 - SWOT-анализ системы управления научными исследованиями

Сильные стороны (strengths +)	Слабые стороны (weaknesses -)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение эффективности производства АО "СНПС-Актюбемунгаз" 2. Наличие научно-исследовательского института 3. Сотрудничество и обмен опытом с ведущими научно-исследовательскими центрами КНР и РК 4. Ресурсное обеспечение научных исследований 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень внедрения научных исследований в производство 2. Недостаточный контроль качества результатов научных исследований 3. Формальный подход работников компании к научным исследованиям. 4. Недостаточная мотивация сотрудников 5. Недостаточная техническая оснащенность для проведения научных исследований
Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровизация управленческих и технологических процессов 2. Выход на новые сегменты рынка 3. Расширение производства за счет диверсификации 4. Сотрудничество с новыми международными партнерами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение финансирования НИИ вследствие снижения доходности предприятия в результате пандемии и сокращения добычи нефти 2. Долгосрочное снижение мирового спроса на углеводородное сырье в связи с постепенным переходом на альтернативные источники энергии. 3. Ужесточение санкционного давления на нефтегазодобывающую сферу производства 4. Ухудшение экологической обстановки

Примечание: разработано авторами

Представленный SWOT-анализ отражает текущую ситуацию с управлением научными исследованиями в АО «СНПС-Актобемунайгаз». Категории «сильные и слабые стороны» принадлежат к факторам, определяемым внутренним положением дел в компании. Категории «возможности и угрозы» — внешние факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии дальнейшего развития предприятия. Сильные стороны и возможности отражают положительные аспекты на данном этапе развития компании. Это элементы, которые способствуют скорейшему достижению поставленных бизнес-целей. Слабые стороны и угрозы являются негативными аспектами, препятствующими развитию компании.

Для того что бы узнать о проблемах существующих в компании, которые могли бы быть решены с помощью совершенствования системы управления научными исследованиями, была

разработана специальная анкета для сотрудников Научно-исследовательского института АО «СНПС-Актобемунайгаз» и проведено анкетирование. Анкетирование является одним из наиболее распространенных и эффективных методов сбора первичной социологической и статистической информации. Цель анкетирования состоит в том, чтобы без больших затрат времени и средств быстро получить объективное представление о мнении сотрудников по той или иной проблеме [4].

Было проанкетировано 19 сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Далее выборочно представлены наиболее актуальные вопросы анкеты и результаты ответов на них в виде диаграмм:

Вопрос 1 - «Считаете ли вы, что в вашей компании активно проводятся научные исследования с целью изучения и решения производственных проблем?»

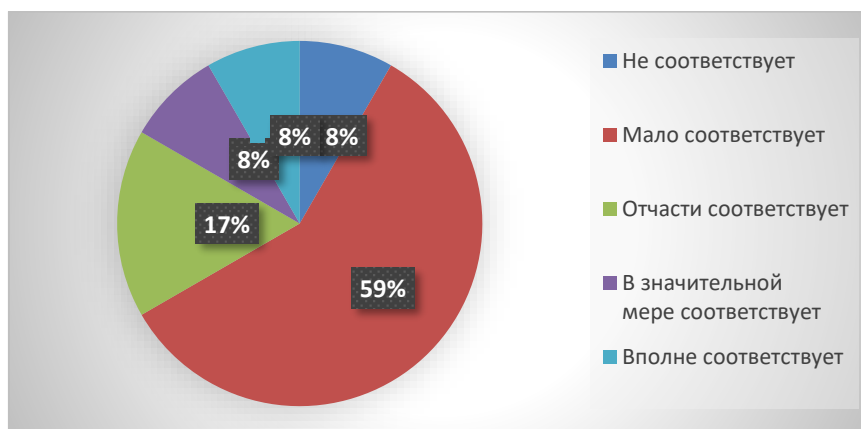


Диаграмма 1 – Результаты анкетирования сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз» по вопросу 1

Примечание: разработано авторами

В этом вопросе 59% респондентов считает что проведение научных исследований с целью изучения и решения производственных проблем мало соответствует действительности. Это свидетельствует о необходимости

оптимизации научно-исследовательской деятельности компании (диаграмма 1).

Вопрос 2 - «Согласны ли вы с мнением о том, что в вашей компании внедрение результатов научных исследований в производство находится на высоком уровне?»

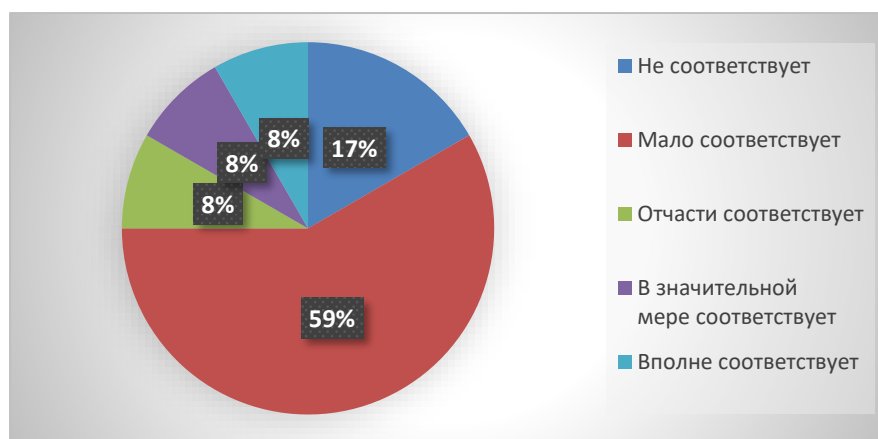


Диаграмма 2 – Результаты анкетирования сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз» по вопросу 2
Примечание: разработано авторами

Здесь только 8% опрошенных считают, что внедрение инновационных проектов соответствует высокому уровню, что указывает на низкий уровень практической реализации научно-исследовательских проектов.

Вопрос 3 - «Является ли на ваш взгляд эффективной методика отбора перспективных научных проектов для внедрения инновационных идей?»

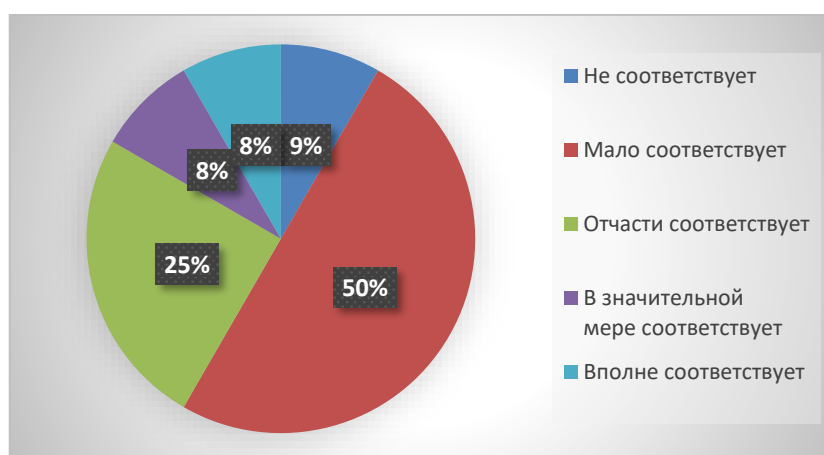


Диаграмма 3 - Результаты анкетирования сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз» по вопросу 3
Примечание: разработано авторами

Результаты анкетирования данного вопроса показывает низкую эффективность действующих методов отбора тем научно-исследовательских работ. 50% анкетированных работников отметило недостаточное соответствие

существующей системы отбора научно-исследовательских проектов требованиям текущей производственной ситуации.

Вопрос 4 - «Поощряет ли каким-либо образом руководство компании инициативность работника?».

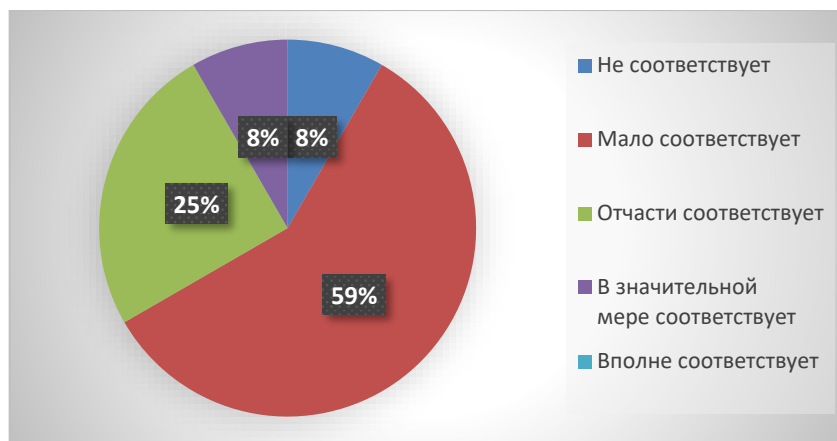


Диаграмма 4 - Результаты анкетирования сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз» по вопросу 4

Примечание: разработано авторами

67% респондентов отвечая на вопрос 4 отметило, что компания не совсем поддерживает инициативность работников. АО «СНПС-Актобемунайгаз» должно усилить работы по таким направлениям, как повышение корпоративной культуры, развитие

делового взаимодействия и межличностного общения.

Вопрос 5 - «Удовлетворены ли вы видами материального и нематериального стимулирования сотрудников с целью повышения производительности труда?».

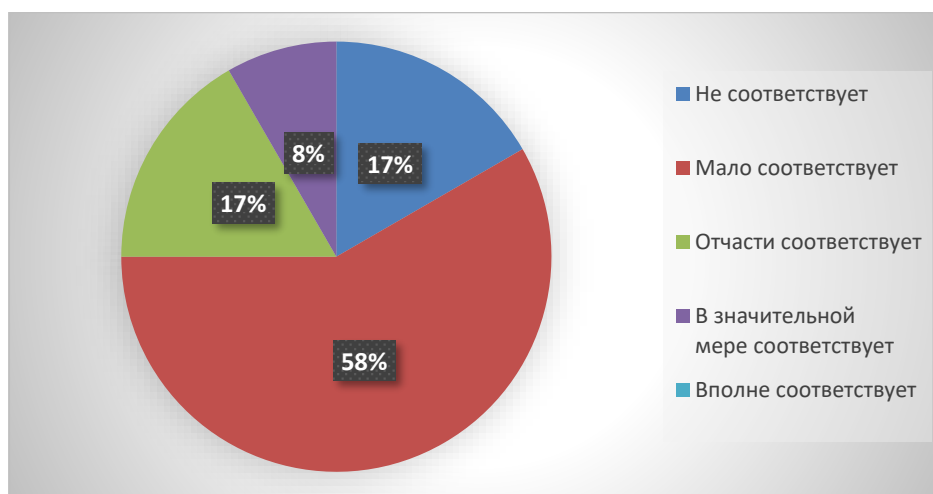


Диаграмма 5 - Результаты анкетирования сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз» по вопросу 5

Примечание: разработано авторами

По результатам анкетного опроса на пятый вопрос 75% интервьюируемых не удовлетворены существующими способами стимулирования персонала, что приводит к отсутствию мотивации к работе. Такое положение дел указывает на необходимость усиления политики стимулирования работников, в том числе

для активного вовлечения в научно-исследовательскую деятельность компании.

Анкетирование сотрудников НИИ АО «СНПС-Актобемунайгаз» выявило неудовлетворенность уровнем оплаты труда, методами материального и нематериального стимулирования

работников для повышения производительности труда. По итогам анкетирования можно сделать вывод, о необходимости создания благоприятных условий для научной работы.

Результаты анкетирования работников указывают на существование проблем с системе управления научными исследованиями, системе управления человеческими ресурсами, а также в сфере материально-технического и социального обеспечения.

Также был проведен опрос руководителей структурных подразделений производственных департаментов и филиалов АО «СНПС-Актобемунайгаз», который выявил существование такой проблемы, как отсутствие тесной связи между тематикой выполняемых научно-исследовательских проектов с производственной площадкой. По мнению опрошенных работников научные исследования не должны оставаться впереди или позади производственного процесса, они должны быть тесно связаны с производством и иметь определенную степень продвижения. Они также отметили, что темам научно-исследовательских работ не хватает практичности и перспективности. Один из вопросов затрагивал проблему интеграции научных исследований с производственными процессами. Самыми распространенными ответами на него было предложения о «модернизации технологических процессов и внедрение новых передовых нововведений», также «необходимости анализа и сопоставления результатов научных исследований, рассмотрение различных вариантов и выбор среди них наиболее оптимального для интеграции в существующую технологическую цепочку». В ходе данного опроса выяснилось, что респонденты считают недостаточно эффективной систему управления научными исследованиями в их компании. Итоги проведенного опроса подтверждают необходимость ее совершенствования.

Совершенствование системы управления научными исследованиями является эффективным инструментом

повышения инновационного потенциала АО «СНПС-Актобемунайгаз», который позволяет достичь убедительных результатов в программах разработки месторождений, повышении коэффициента продуктивности и эксплуатации старого фонда скважин, увеличении интенсивности закачки воды в пласт и контроля коэффициента естественного падения добычи на месторождениях.

В целях совершенствования уровня и системы комплексного управления производством и адаптации к изменениям во внешней рыночной среде необходимо совершенствование системы управления научными исследованиями по следующим направлениям:

- совершенствование системы отбора наиболее перспективных научно-исследовательских проектов;
- определение четких критериев оценки реализуемости научных исследований, таких как степень новаторства исследований, оценка перспективности использования научных исследований, комплексная оценка по организации и управлению объектами;
- оптимизация системы управления и внедрения результатов научных исследований в производство;
- создание собственного специализированного исследовательского центра;
- улучшение качественного состава научного персонала, в особенности компетентности менеджеров в управлении научно-исследовательскими проектами;
- применение в полном объеме кадрового потенциала компании, в том числе использование способностей и возможностей специалистов научно-исследовательского института;
- усиление действия таких эффективных организаторских инструментов, как: внедрение новых информационных технологий, постоянное повышение квалификации работников, применение практического опыта предшествующих научных исследований, обмен опытом с ведущими

отечественными и зарубежными научно-исследовательскими центрами.

Источники

1. Официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз».
2. Борис Вольфсон. Гибкое управление проектами и продуктами. Издательство «Питер». 2017
3. Учитель М. Ю., Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования корпоративной стратегии. | Издательство «АКИ». 2018
4. Колмогоров Ю.Н., Сергеев А.П., Тарасов Д.А., Арапова С. П. Методы и средства научных исследований. Издательство Уральского университета. 2017

Суюмбаев Е.Н.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РЕСУРСНОЙ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (КЕЙС ТОО «ОТТИМО»)

Ключевые слова: стратегический фундамент, стратегический потенциал, ресурсный подход, ключевая компетенция, ресурсный потенциал, ценность для потребителя.

Большинство событий, которые так или иначе имеют значительные последствия и влияние на развитие и изменения мировых рынков, глобальной экономики и политической конъюнктуры нелегко предсказать, что становится одним из самых значительных вызовов для людей нового времени [1]. Сегодня становится все более очевидно, что многие компании на рынке, встречая непрогнозируемые барьеры и вызовы, теряют прибыль вплоть до закрытия и объявления о банкротстве. Тем не менее, одним из самых важных и обсуждаемых инструментов управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и, связанной с этим неопределенностью, является успешное стратегическое управление, которое способствует устойчивости компании, положительно влияя на рост дохода [2]. Сегодня, для достижения успеха в условиях глобальной конкуренции и роста мирового рынка организациям необходимо выстроить эффективную стратегию развития. Бесспорно, стратегическое мышление резко отличается от традиционного механистического, но также оно отличается и от интуиции, когда действия совершаются без какого бы то ни было рационального анализа и поиска причинно-следственных связей [3].

Одним из самых важных факторов стратегического планирования является правильная оценка и эффективный анализ ресурсов компании. В связи с высокой

конкуренцией на рынке появляется необходимость в выборе оптимальной стратегии управления своими ресурсными возможностями. Принятие эффективных управленческих решений возможно только в условиях четкого понимания степени эффективности использования различных материальных и финансовых ресурсов, которыми владеет та или иная компания [4].

Особую актуальность вопросы разработки стратегии развития приобретают в производственной сфере. Несмотря на то, что системы производства и сбыта на промышленных предприятиях являются достаточно сформированными, особое значение приобретает использование инструментов стратегического управления. Трансформации на рынке, которые вызваны наличием большого разнообразия товаров и увеличившейся в этой связи конкуренцией, требуют направленности предприятия на построение стратегии развития организации производства, с учетом особенности потребителя [5]. Ресурсный потенциал компании определяет эффективность реализации выбранной стратегии развития организации. Компания направляет усилия и организационные ресурсы на основные направления деятельности, способные принести экономический и финансовый результат. В связи с тем, что ресурсы компании ограничены, снижение их реальной

стоимости не даст возможности той или иной компании развиваться на существующем рынке [6].

Стратегический потенциал организации и его анализ обширно

исследуется в наше время. Основные три направления, определяющих структуру стратегического потенциала компании представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Определение стратегического потенциала компании

1.	Стратегический потенциал компании – это совмещение производственных ресурсов компании и ключевой компетенцией компании
2.	Организационные ресурсы и компетенции очень важны и в целом делятся на два типа: базисные ресурсы и компетенции – минимальные для пребывания на рынке и обеспечивающие конкуренцию, и, уникальные ресурсы и ключевые компетенции
3.	Для формирования стратегического потенциала компании ключевой составляющей является анализ финансово-инвестиционной политики компании, организационной структуры, а также инвестиционного и трудового потенциала.
Примечание: составлено автором на основании источников [7,8,9,10,11,12]	

Оценка стратегического потенциала компании и ее фундамента следует из ресурсной теории стратегического управления, в рамках которой ресурсы и возможности того или иного предприятия занимают ключевое место для обеспечения устойчивого и эффективного развития компании [13]. Иными словами, стратегический фундамент компании – это то, насколько компания обладает и управляет внешними и внутренними ресурсами для обеспечения ее успеха в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Несмотря на то, что единая система оценки стратегического потенциала компании в теории управления еще не сложилась, ресурсы и способности компании могут быть использованы для оценки ее стратегического потенциала [14].

Авторы при оценке структуры стратегического потенциала исходили из анализа внутренней среды, как этапа стратегического менеджмента. Для выявления стратегически сильных и слабых сторон организации, по средствам диагностики предполагается оценка функциональных зон. Структура, чаще всего, включает совокупность следующих видов деятельности:

- Стратегического управление;
- Общекорпоративное управление;
- Оперативное управление;
- Исследования и развитие;
- Производство;

- Маркетинг.

Подход к стратегическому анализу всей экономической деятельности, в котором особое внимание стоит уделить специфичным ресурсам, а также компетенциям в контексте конкурентного окружения называют ресурсным подходом, который и выступает методом данного исследования. На сегодняшний день ресурсный подход в контексте разработки стратегии насчитывает несколько различных школ. Существуют разные подходы к определению роли и статуса ресурсов организации, которые унитарны в том, что непосредственно конкурентное преимущество рождается именно вследствие грамотного управления комбинациями ресурсов, а также компетенциями организации. К примеру, Теодор Шульц, американский экономист, выделил две основные парадигмы подхода к ресурсам. Приверженцы первой парадигмы рассматривают организации в статическом состоянии, фокусируя внимание на том, как организация формирует конкурентное преимущество и пытается его сохранить, используя при этом определенные уникальные ресурсы. Сторонники второго подхода исследуют организации в динамическом состоянии – то, каким именно образом происходит сбор и привлечение ресурсов с последующей их формацией в само конкурентное преимущество [15]. К. Коннер же

представляет нам ресурсный подход через призму пяти школ экономики общепромышленной организации [16], в то время как Дж.Барни устанавливает место и роль ресурсного подхода уже в современных теориях экономики – неоклассическом подходе, эволюционной экономической теории промышленной организации. В работе «Ресурсы фирмы и устойчивые конкурентные преимущества» были определены четыре свойства, которые необходимы для достижения стабильного конкурентного преимущества. По словам автора, ресурсы должны быть: ценными, редкими, их сложно и дорого имитировать/воспроизводить и организовать [17]. Его оригинальная аббревиатура звучала, как VRIN, позже в своих поздних статьях автор ввел аббревиатуру VRIO. Согласно его методологии, если ресурсы помогают организациям повысить стоимость предлагаемых клиентам продуктов, они являются ценными [18]. Делается это, за счет увеличения дифференциации и/или сокращения расходов, связанных с производством. Ресурсы, которые не под силу выполнить это условие, создают неблагоприятные условия конкуренции. Редкими, считаются ресурсы, которые могут быть приобретены только одним или несколькими организациями. Наличие того же ресурса или способности, у многих компаний, приводит к конкурентной открытости. Временного конкурентного преимущества может добиться компания, владеющая ценным и редким ресурсом. Вместе с тем, для достижения стабильного конкурентного преимущества, ресурс должен также быть дорогостоящим. Если компания не способна извлечь и удержать выгоду, то, сами по себе ресурсы, не дают никакого преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество может быть достигнуто, лишь компанией, способной применять ценные, редкие и неподражаемые ресурсы [19]. В работе Эдит Пенроуз, в которой достаточно подробно освещались экономические основы ресурсного подхода: «Организация скорее представляет собой намного больше, чем обычную административную

единицу, это скорее набор всех ресурсов организации, сегрегация которых между разными пользователями с течением времени ведет к принятию административного решения» [20].

Для эффективного анализа ресурсного потенциала VRIO необходимо определить основные группы ресурсов компании. Для данного анализа необходимо рассмотреть следующие ресурсы:

- Финансовые ресурсы (доступ к финансированию, собственные средства)
- Человеческие ресурсы (знания, навыки, контакты)
- Материальные ресурсы (материалы, оборудование, инструменты)
- Нематериальные ресурсы (интеллектуальная собственность, бренд)

Для практического применения VRIO проведем анализ ресурсного потенциала ТОО «Ottimo», где автор является исполнительным директором.

Финансовые показатели компании ТОО «Ottimo» представлены в отчете Goddess Finance по результатам проведения внутреннего аудита для построения управленческого (производственного) учета доход от реализации продукции и оказания услуг. В данном отчете можно увидеть, что общий совокупный доход компании ТОО «Ottimo» в период с 2020 по 2021 гг. вырос с 147 822 360 тенге до 676 376 021 тенге, что сделало возможным создание такой финансовой инициативы, как стабилизационный фонд компании ТОО «Ottimo», который ставит перед собой цель создание устойчивой финансовой модели. Фонд формируется за счет прибыли, полученной от основной деятельности компании в пропорции 100 тенге с каждой произведенного и проданного комбинезона и медицинского халата. В данный момент стабилизационный фонд компании ТОО «Ottimo» составляет около 30 миллионов тенге и дает возможность оплаты труда сотрудников без получения прибыли в течение двух месяцев. Данная инициатива является преимуществом и дает устойчивую финансовую модель для

дальнейшего развития потенциала компании.

Руководство компании разделяет ответственность, что придает организационной структуре компании фундамент для дальнейшего стратегического развития. Также в организационной структуре компании есть позиция руководителя управления человеческими ресурсами. На сегодняшний день компания столкнулась с вызовом поиска компетентных специалистов для производства средств индивидуальной защиты и медицинских изделий, так как компания использует инновационные подходы в процессе производства. Тем не менее, компания находится в постоянном поиске новых сотрудников, и выстраивает модель обучения для повышения квалификации всех новых сотрудников, задействованных в производстве медицинских изделий и средств индивидуальной защиты. Данная инициатива обеспечивает устойчивость в среднесрочной перспективе и создает условия для раскрытия стратегического потенциала компании.

Компания ТОО «Ottimo» имеет материальные ресурсы, включая высокотехнологичное оборудование для производства медицинских масок и средств индивидуальной защиты. Используемое оборудование, дает возможность производить высококачественную продукцию. Так, например, данное оборудование дает возможность сшивать уникальные швы, широко применимые в производстве средств индивидуальной защиты в странах Европы и Азии, но не имеющих аналогов в г. Алматы. Размеры производственных площадей компании «Ottimo» достигает до 1000 кв.м., что обеспечивает достаточные материальные ресурсы для производства медицинских изделий и средств индивидуальной защиты. Также материальная обеспеченность, как одна из основных категорий ресурсов компании, дает позитивную оценку ресурсного потенциала и достижения формирования и разработки основ стратегического фундамента компании ТОО «Ottimo». Компания ТОО «Ottimo».

использует высокотехнологичное оборудование, которое является материальными ресурсами, обеспечивающими потенциал для дальнейшего устойчивого развития предприятия. Также, что немаловажно отметить, прибыль компании даёт возможность инвестировать в покупку нового оборудования.

Нематериальные активы компании «Ottimo» представлены в виде лицензии на занятие фармацевтической деятельностью №20007239 от 25.05.2020 г., выданной согласно Приказу Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 28 апреля 2015 года № 293, зарегистрированному в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 июня 2015 года № 11338 «Об утверждении стандартов государственных услуг в сфере фармацевтической деятельности». Производство ТОО "Ottimo" соответствует стандарту производства медицинских изделий ГОСТ ISO 13485-2017. Имеются декларации соответствия, сертификаты качества, Форма СТ-KZ, регистрационные удостоверения на медицинские изделия. Наличие данных сертификатов и соответствие стандарту производства медицинских изделий обеспечивает устойчивость компании, создавая благоприятные условия для создания стратегического фундамента компании ТОО «Ottimo».

Согласно приведенному определению при оценке структуры стратегического потенциала необходимо учитывать анализ внутренней среды, как этапа стратегического менеджмента. Диагностика предполагает оценку функциональных зон, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон организации. Как правило, структура включает совокупность многих видов деятельности, включая маркетинг и продвижение. На сегодняшний день основными конкурентами компании ТОО «Ottimo» на рынке фармацевтической продукции являются две компании ТОО «Dolce» и ТОО «Эко-Фарм». Тем не менее, компания ТОО «Ottimo» производит и

реализует некоторые позиции, аналогов которых нет у конкурентов, и если даже есть, то цена на продукцию компании ТОО «Ottimo» значительно ниже. Например, противочумные комплекты, производимые компанией ТОО «Ottimo», представлены на рынке только компанией ТОО «Эко-Фарм», а средства индивидуальной защиты с вентиляцией воздуха представлены только компанией ТОО «Ottimo». Ценовая политика компании ТОО «Ottimo» формируется, опираясь на исследование рынка. В данный момент в компании ТОО «Ottimo» открыта позиция менеджера по продажам, в обязанности которого входит оценка рынка фармацевтической продукции и поиск альтернативных вариантов сбыта как нефтехимическая отрасль. Также, если говорить о преимуществах ресурсного потенциала в области маркетинга и продаж, компания ТОО «Ottimo» активно использует социальные сети, деловые журналы и постоянно обновляемый сайт компании. В мае 2022 г. компания ТОО «Ottimo» участвовала в Казахстанской международной выставке «Здравоохранение». Более 25-ти лет Казахстанская Международная выставка «Здравоохранение» - КИНЕ является самой крупной демонстрационной площадкой достижений в области научной и практической медицины и фармацевтики в Центральной Азии и ежегодно объединяет врачей различных специальностей, фармацевтов, представителей власти и бизнеса из разных стран. Ежегодно в выставке принимают участие производители и поставщики медицинского оборудования, аппаратов, расходных материалов для клиник и лабораторий; медицинских изделий различного назначения; оборудования для производства, упаковки и маркировки фармацевтических препаратов. Параллельно с выставкой проходят международные форумы, конференции, круглые столы и мастер классы с участием представителей государственных органов, бизнесменов, руководителей медицинских учреждений и фармацевтических предприятий. КИНЕ проходит при

официальной поддержке Министерства здравоохранения Республики Казахстан, Акимата Алматы, КГУ «Управление общественного здоровья Алматы», Национальной Медицинской Ассоциации и Евразийской Медицинской Ассоциации.

В данный момент компания ТОО «Ottimo» является членом Объединения юридических лиц в форме ассоциации «Ассоциация производителей медицинских изделий». Членство в данной организации дает возможность сотрудничества с другими представителями отрасли и продвижения компании ТОО «Ottimo» на рынке фармацевтической продукции Республики Казахстан и за ее пределами.

Несмотря на то, что определенные положения сторонников одних школ могут абсолютно не соответствовать или даже возражать положениям других школ, те, кто занимается исследованиями ресурсного подхода, не входят в непосредственный конфликт друг с другом, показывая тем самым гибкость и разнообразие ресурсного подхода в целом для определения сущности конкурентного преимущества, а также самом механизме его появления. Сегодня многие исследователи и авторы придерживаются мнения о том, что ресурсный потенциал компании является определяющим при разработке, формировании и анализе стратегического потенциала компании в целом и эффективное управление ресурсами является важной задачей при построении правильной системы управления деятельностью организации. На примере анализа компании ТОО «Ottimo», очевидно, что ресурсная теория стратегического менеджмента остаётся наиболее эффективной моделью для анализа стратегического потенциала компании, который представляет собой комбинацию ключевых компетенций и ресурсов организации, что делает данный анализ обязательным элементом стратегического менеджмента организации. Компания ТОО «Ottimo» обладает стратегическим потенциалом для обеспечения устойчивости и дальнейшего развития. Компания обладает определёнными ресурсами, включая такие

ресурсы, как финансовые ресурсы (доступ к финансированию, собственные средства), человеческие ресурсы (контакты, навыки, знания), материальные ресурсы (материалы, оборудование, инструменты),

нематериальные ресурсы (маркетинг, формирование собственного бренда), что дает возможность на устойчивое развитие компании.

Источники:

1. Талеб Н. Н.: Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости (2-е изд., дополн.). Издательство Колибри, 2015.
2. Хаммер М., Чампи Дж.: Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.
3. Омаэ К.: Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. Альпина Паблишер, 2017.
4. Притворова, А. А. Ресурсный потенциал предприятия: сущность, роль и оценка /— URL: <https://moluch.ru/archive/295/66895/>
5. Притворова, А. А. Ресурсный потенциал предприятия: сущность, роль и оценка /— URL: <https://moluch.ru/archive/295/66895/>
6. Притворова, А. А. Ресурсный потенциал предприятия: сущность, роль и оценка /— URL: <https://moluch.ru/archive/295/66895/>
7. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. "Манн, Иванов и Фербер", — 2012
8. О.Н. Байсеркеев. Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса. Алматы Менеджмент Университет – 2015
9. Васильева В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации. М. – 2010
10. Michael E. Porter and Victor E. Millar. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review - 2000
11. Немцова И.Ю. Стратегическое управление развитием предприятий хлебопекарной промышленности. Краснодар - 2006
12. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. М. – 2003.
13. С. К. Prahalad and Gary Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review
14. Е. В. Лагунова, Стратегический потенциал компании и его оценка, Пробл. управл., 2007, выпуск 6, 40–44
15. Schultz T.W. Human Resources (Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities), — New York: National Bureau of Economic Research, 1972
16. Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? Journal of Management, 17, 121-154.
17. J. B. Barney (1991) The Resource-Based View of the Firm. Oxford University Press
18. J.B. Barney. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management, 1991. Vol. 17. No. 1, pp. 99-120.
19. J.B. Barney. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management, 1991. Vol. 17. No. 1, pp. 99-120.
20. E.T. Penrose (1995) The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press

Темиркалин К.Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Ключевые слова: банковское стратегическое управление, санкции и ограничения, переходная антикризисная стратегия

1. Введение. За последние годы на фоне продолжающихся кризисных процессов в мировой финансовой системе и снижения деловой активности бизнеса из-за пандемии Covid-19, в банковской сфере стран СНГ наблюдается активизация деятельности ведущих коммерческих банков по внедрению качественно новых форм обслуживания клиентов.

ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) является дочерним банком международной финансовой группы ВТБ, который в свою очередь является лидером на международном рынке финуслуг. ПАО Банк ВТБ (Россия) - единственный акционер Банка, а правительство Российской Федерации является конечным бенефициаром с долей 60,9%. В состав группы входят дочерние и ассоциированные банки в 13 странах.

События последних лет, в особенности начала 2022 года значительно повысили турбулентность и неопределенность на финансовых рынках постсоветского пространства. Санкционное давление со стороны западных стран в адрес России и ее союзников, значительно усилившееся в феврале-мае 2022 года, не обошло стороной и казахстанский финансовый рынок, а также продемонстрировали уязвимость и одновременно устойчивость ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) вследствие его с структуры собственности.

Рассмотрение причинно-следственной цепочки возникновения санкционных ограничений выходит за

рамки темы данной статьи и обусловлено рядом политических событий февраля-мая 2022 года. В то же время последствия данных событий нашли отражение в данной статье.

Целью статьи является рассмотрение возможных стратегических направлений развития ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) в рамках сохранения рыночной привлекательности и сохранения клиентской базы, а также конкретных антикризисных мер.

2. Проблематика. В процессе развития своей деятельности в Казахстане ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) столкнулся с необходимостью расширения своей клиентской базы с разработкой соответствующей стратегии.

Одно из условий качественной формирования клиентской базы коммерческих банков в настоящее время является разработка и реализация специальной программы мер по ее развитию. По мнению экспертов это такие меры, как:

- развитие внешних банковских связей;
- организация маркетингового исследования по выявлению перспективных направлений развития банковских услуг;
- формирование ценовой политики для сохранения наиболее важных сегментов присутствия;
- разработка регламентов по льготному обслуживанию клиентов исходя из сегментации;

- закрепление персональных менеджеров за приоритетными клиентами;
- разработка совместных клиентских ко-брендинговых проектов;
- для развития долгосрочных отношений с приоритетными клиентами – формирование и реализация плана совместных действий;
- интеграция информации в техпроцессы и бизнес-процессы банка из клиентской БД для различных клиентских групп.

Продуктовая, ценовая и маркетинговая политика банка, а также его клиентская политика являются элементами стратегии развития клиентской базы банка и неотъемлемой частью процесса разработки стратегии.

Другим мощнейшим фактором влияния на банковскую систему Казахстана явились внешне - политические события начала 2022, повлекшие за собой новый нарастающий финансово-экономический кризис.

В 2022 году ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) как и 2 других российских дочерних банка ДБ АО «Сбербанк», ДБ АО «Альфа-Банк» попал под санкционное давление со стороны иностранных банков и западных финансовых регуляторов. Произошла блокировка активов («заморозка средств») на основании действий зарубежных корреспондентских банков. Всего под заморозку попали более \$21 млн (9,2 млрд. тенге) активов 3-х российских дочерних банков [1].

На момент написания статьи ДО АО ВТБ (Казахстан) базовым сценарием является работа текущей структуре акционеров. При этом в СМИ опубликована информация регулятора, что инициирован поиск новых инвесторов для смены собственников банков в виду того, что возникшие санкционные ограничения оказывают существенно влияние на его деятельность [2].

Более 12 лет ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) осуществляет деятельность на финансовом рынке РК, и располагает филиальной сетью, в которую входит 17 региональных офисов по Казахстану. ДО АО ВТБ (Казахстан) работая по трем

бизнес-направлениям: крупный инвестиционный бизнес, МСБ и розничный бизнес оказывает широкий спектр услуг для физлиц и юрлиц РК: валютные операции, денежные переводы как ха пределы Казахстан, так и внутри республики, выдает кредиты, открывает депозиты и корреспондентские счета, осуществляет расчетно-кассовое обслуживание и т.д.

ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) - действующий участник КФГД (Казахстанский фонда гарантирования депозитов). В Казахстане банк осуществлял свою деятельность на основании генеральной лицензии № 1.2.14/39, выданной Нацбанком РК.

3. Краткий литературный обзор.

В целях исследования был проведен обзор литературы – публикаций и статей различных авторов, в которых обсуждаются стратегии развития коммерческого банка на 1 год. Это исследование ограничивается обзором литературы за 2019-2021 гг., которые соответствуют контексту антикризисной стратегии развития коммерческого банка. Все ссылки относятся к проблематике формирования бизнес-стратегии коммерческого банка.

Растущая конкуренция в банковской сфере и новые рыночные возможности способствуют формированию новых бизнес-стратегий [3, 4]. Эффективная бизнес-стратегия раскрывает сущность деятельности банка и является источником создания стоимости [5]. Инновационные бизнес-модели является инструментом для банков, позволяющим гибко адаптироваться к изменениям окружающей среды и удерживать рыночные позиции [6]. В свете кризисных явлений последних лет также наблюдается повышенный интерес к пониманию и оценке банковских бизнес-стратегий, позволяющих удерживать конкурентные позиции коммерческим банкам [7].

Результаты отдельных исследований [8] описывают скорость, с которой меняются потребности и поведение банковских клиентов, заставляя

банки немедленно адаптировать или создавать эффективную бизнес-стратегию в условиях возрастающей турбулентности и неопределенности на финансовых рынках.

Оптимизация и снижение издержек – в целом общепринятая стратегия для коммерческих банков в условиях кризиса [9]. Одной тенденцией антикризисных стратегий является перенос бизнеса в онлайн. И снижение операционных издержек по поддержанию и наращиванию клиентской базы. Также отдельными авторами указывалось на важность информационной безопасности и сохранения контроля над БД и IT инфраструктурой клиентских данных и интеллектуальную собственность, связанную с данными информационными структурами [7] [10, 11].

Мероприятия, нацеленные на работу с человеческими ресурсами, в первую очередь с клиентским персоналом, также являются способом поддержания конкурентоспособности банков в сложных экономических ситуациях, и как правило напрямую влияющие на сохранение клиентской лояльности.

3. Обсуждение. Высокий уровень инфляции и ослабление экономики на местном, национальном и глобальном уровнях способствуют усилению конкуренции на рынке банковских услуг. Банки работают над увеличением доли доступного фондирования, чтобы процентные ставки по займам, предоставляемые клиентам, могли быть более конкурентоспособными. Банки могут сформировать оптимальную бизнес-стратегию опираясь на такие меры как: оптимизация деятельности, повышение доступности (в том числе физической), и улучшения качества клиентского обслуживания.

Литературный обзор позволил выделить антикризисные стратегии развития на основе таких ключевых факторов, как:

– Акцент на нематериальной составляющей активов.

– Оптимизации использования человеческих ресурсов, и разработка

соответствующей кадровой политики, а также мероприятиями, нацеленными на работу с человеческими ресурсами, в первую очередь с клиентским персоналом.

– Удержание клиентской базы данных как информационной базы оборонительной стратегии.

В условиях, в которых в данный момент находится ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) сложно прогнозировать его дальнейшее развитие и производить разработку стратегии развития. Поэтому в интересах исследования были сформулированы основные аспекты переходной (антикризисной) стратегии, которая позволила бы банку выйти с минимальными репутационными и финансовыми потерями.

Базовым сценарием развития ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) является работа текущей структуре акционеров. При этом учитывая возможную смену собственников банка как один из возможных вариантов, следует отметить, что в числе важнейших активов банка, помимо физических - кредитного и депозитного портфелей и самой клиентской база банка, является нематериальные активы, такие как:

1. Интеллектуальная составляющая информационных систем и технологий банка, связанных с оказанием клиентского обслуживания;

2. Персонал, точнее – интеллектуальные и деловые качества персонала банка, их квалификация, опыт и навыки, а также способность к выполнению профессиональных обязанностей, поскольку они неотделимы от своих носителей в лице сотрудников банка, и не могут быть использованы без них.

На основании чего, в рамках исследования предлагается оперировать данными активами как ключевыми для разработки перспективных стратегических направлений развития клиентской базы. Рассмотрим обе составляющие по порядку.

1. Интеллектуальная составляющая информационных систем и технологий банка, связанных с оказанием клиентского обслуживания. Что касается данного

аспекта, то он связан с перемещением в удаленные каналы из традиционных офисов существенной части транзакций, т.е. развитием интернет-банкинга – перспективного направления, с которым ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) связывает свое развитие на ближайшие годы.

С точки зрения сохранения рыночной привлекательности и сохранения лояльности действующих клиентов банка необходимо использование клиентоориентированных подходов, а также инфообеспечения, а именно:

- Удержание клиентской БД как информационной базы оборонительной стратегии, которая реализуется посредством программ поощрения лояльности клиентов.

- Посильная модернизация клиентской БД, с целью управления уровнем затрат банка на клиентское обслуживание

- Обеспечение бесперебойного хранения клиентских данных.

Вышеперечисленные аспекты, подвержены операционным рискам, что весьма значительно в грядущих трансформационных процессах для банка.

Поддерживая хорошие отношения с действующими клиентами, банк должен использовать приоритетный подход к клиентам с «длинной» историей отношений и располагающим значительным портфелем, состоящим из услуг банка. Т.е. необходимо провести ранжирование и сегментацию клиентской базы.

Также необходимо выстраивание новых подходов к потенциальным клиентам, не имеющим опыта работы с банком. Учитывая, что степень их доверия к банку будет сильно зависеть от информационного фона – то требуется разработка и проведение соответствующей антикризисной PR кампании с формулировкой соответствующего информационного послания. В нем должна фигурировать информация касательно таких аспектов как: защищённость вкладов, безопасность и гарантии со стороны государства, прозрачность антикризисной деятельности и т.д.

Реализация этих мер направлена на обеспечение удобства и комфорта для всех клиентов и сохранения их лояльности к банку в непростой ситуации.

Большое значение в новых условиях приобретает информационная и интеллектуальная безопасность и соответствующие меры, которые необходимо принять действующему менеджменту ДО АО Банк ВТБ (Казахстан).

2. Персонал. Вне зависимости от структуры акционеров ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) в будущем будет вовлечен в реализацию стратегий собственника/инвестора, будь то стратегии развития рынка, проникновения на рынок и разработки продукта – все это потребует вовлечения в реализацию этих стратегий действующих сотрудников банка.

Аспект человеческих ресурсов является одним из ключевых элементов в достижении качественного роста и обеспечении непрерывности деятельности банка, а также достижении его стратегических целей.

Управляя и развивая потенциал человеческих ресурсов, ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) всегда стремятся к тому, чтобы все сотрудники могли стать катализатором роста и развития творческих способностей других работников, тем самым создавая положительную ценность для всех заинтересованных сторон. Кроме того, индивидуальные и командные программы развития компетенций во всех областях человеческих ресурсов обеспечивали банку внедрение многоуровневого и структурированного обучения.

В рамках переходной стратегии необходимо провести экспресс-обучение сотрудников банка, в первую очередь фронт-офиса ДО АО Банк ВТБ (Казахстан), напрямую взаимодействующих с клиентами.

Цель обучения состоит в том, чтобы сотрудники могли расставлять приоритеты в обслуживании действующих и потенциальных клиентов, но в то же время поддерживать моральную честность при выполнении своих обязанностей.

Таким образом стратегия управления персоналом и развития компетенций преобразуется в антикризисную программу управления персоналом. Эта программа и ее составляющие, среди прочего, оптимизируют и корректируют интенсивность найма и отбора, политику управления эффективностью и политику развития карьеры, систему поощрения и вознаграждения, а также пересматривают политику дисциплинарной политики переходного периода банка. Программа должна явиться частью всеобъемлющей, систематической архитектуры антикризисного управления персоналом, которая должна формироваться на уровне высшего руководства ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) и HR-службы банка, и подробное рассмотрение которой выходит за рамки компетенции автора и темы настоящего исследования.

4. Выводы и заключение.

Результаты этого исследования с одной стороны носят теоретический характер, т.к. касаются описания возможных сценариев развития последствий кризисных событий для коммерческого банка на примере ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) в условиях неопределенности. С другой стороны, предпринята попытка описания практических мер и рекомендаций на основании имеющейся теоретической и практической базы.

События, приведшие к описываемому состоянию банка являются в своем роде уникальными, автор, как и множество экспертов не могут найти в полной мере схожих кейсов в современной экономике. Соответственно, поиск мер противодействия и стратегий поведения для указанного банка имеет новизну, актуальность и в определенной степени прикладной характер в сложившихся условиях.

В условиях, в которых в данный момент находится ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) сложно прогнозировать его дальнейшее развитие и производить разработку стратегии развития. Поэтому в интересах исследования были сформулированы основные аспекты переходной (антикризисной) стратегии, которая позволила бы банку выйти с минимальными репутационными и финансовыми потерями.

Результаты этого исследования показывают, что фокусирование внимание на интеллектуальной составляющей информационных систем и технологий банка, связанных с оказанием клиентского обслуживания и создание антикризисной программы на уровне работы с клиентским персоналом может позволить менеджменту ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) преодолеть вызовы времени.

Источники:

1. В Казахстане опровергли блокировку активов российских банков [Электронный источник] / Сетевое издание «РБК» (агентство РосБизнесКонсалтинг). – URL: <https://amp-rbc.ru.cdn.ampproject.org/c/s/amp.rbc.ru/rbcnews/politics/23/05/2022/628bb7169a7947f34c515827> (Дата обращения 23.05.2022).
2. Сбербанк Казахстан и ВТБ Казахстан ищут инвесторов - регулятор [Электронный источник] / Центр деловой информации «Kapital.kz». - URL: <https://kapital-kz.cdn.ampproject.org/c/s/kapital.kz/amp/finance/105330/sberbank-kazakhstan-i-vtb-kazakhstan-ishchut-investorov-regulyator.html> (Дата обращения 15.05.2022).
3. Томас А. Конвергенция и цифровое слияние ведут к конкурентной дифференциации [Текст] / А. Томас. - Журнал управления бизнес-процессами, 2019. - 26 (3). – С. 707–720.
4. Алисджабана А.С., Сетиаван М. Внедрение цифровых технологий и спрос на рабочую силу в банковском секторе [Текст] / А.С. Алисджабана. - Международный журнал социальной экономики, до печати (до печати), 2020. – 5(2). – С. 225-228.
5. Эрикссон К., Херманссон К., Йонссон С. Ограничения, порождающие производительность модели банковских отношений в цифровую эпоху - влияние доверия,

- удовлетворенности и лояльности клиентов на производительность на уровне клиента [Текст] / К. Эрикссон. - Международный журнал банковского маркетинга, 2020. - 38(4). – С. 889–916.
6. Куонг Х.В (2020). Структура доходов, стратегия диверсификации и выгоды собственников в кооперативных финансовых учреждениях [Текст] / Х.В. Куонг. - Международный журнал управленческих финансов, 2020. - 16 (4), С. 481–500.
7. Велаяти Р., Шабани Э., Назарян А. (2020). Надейся на лучшее, готовься к худшему: барьеры на пути инноваций в банковской сфере [Текст] / Р. Велаяти. - Качественные исследования рынка, 2020. 12 (2). - С. 403-408.
8. Чен К. Влияние маркетинга на операционную деятельность и прибыльность коммерческих банков: данные банковских холдингов США [Текст] / К. Чен. - Международный журнал банковского маркетинга, 2020. - 38(5). – С. 145-150.
9. Линь Чжи-Юнг. Используют ли банки рискованные бизнес-модели? Свидетельства двух банковских кризисов [Текст] / Чжи-Юнг Линь. - Журнал финансовой стабильности, 2020. - 8 (4). – С. 56-60.
10. Манохар С., Миттал А., Марва С. Сервисные инновации, корпоративная репутация и сарафанное радио в банковском секторе [Текст] / С. Манохар. - Сравнительный анализ: Международный журнал, 2019. - 27(1). – С. 406–429.
11. Гош С. Дисциплина вкладчиков, финансовый кризис и макропруденциальная политика: данные банков MENA [Текст] / С. Гош. - Журнал исламского учета и бизнес-исследований, 2020. - 11(8). – С. 1531-1553.

Хасенов Б.Б.
Вшивцева С.Л.
Магистранты МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АУТСОРСИНГА

Ключевые слова: нефтяная промышленность, нефтепродукты, аутсорсинг, компания-оператор железнодорожного подвижного состава, матрица оценки целесообразности аутсорсинга.

За последние годы отечественные корпорации практически избавились от непрофильных активов, но в составе ряда компаний сохранились подразделения, связанные с обслуживанием производства. В условиях «коронокризиса» такие структуры становятся обременительными для организаций, увеличивают затраты на производство, сдерживают рост эффективности и акционерной стоимости компании. Широкие возможности для повышения конкурентоспособности, снижения издержек и роста качества продукции компании открывает передача части производственных функций сторонним исполнителям. В мировой практике такой механизм носит название «аутсорсинг» и применяется в различных сферах хозяйствования.

Правильное использование аутсорсинга позволяет провести фундаментальные преобразования в компании, которые охватывают ее сотрудников, процессы, затраты и культуру, а также сконцентрировать усилия на наиболее важных коммерческих сторонах деятельности, создать механизмы для максимально быстрого реагирования на новые возможности развития бизнеса.

Применение аутсорсинга не только обеспечивает корпорации значительные возможности для совершенствования, но и формирует большие риски в рыночной деятельности. Выгоды аутсорсинга можно

подразделить на финансовые и нефинансовые, не поддающиеся оценке в денежном выражении. Выгоды выведения функций на аутсорсинг могут быть также прямыми и косвенными. Наибольший интерес у партнеров по аутсорсингу вызывают формирующиеся финансовые возможности. Хотя все известные разработки по передаче функций сконцентрированы на выгодах покупателя услуг, необходимо рассматривать и вопрос о получении финансовых выгод поставщиком. Это позволит организовать работу на взаимовыгодных условиях, обеспечит прозрачность отношений и высокую степень взаимного доверия. Финансовые выгоды поставщика услуг будут обусловлены оптимальной загрузкой специализированного оборудования, ритмичностью и постоянством заказов, возможно — инвестиционными вложениями со стороны покупателя. При высоком спросе на услугу поставщик может реализовать ее не только материнской компании, но и сторонним потребителям, что даст дополнительную прибыль.

Пандемия COVID-19 и повсеместно введенные ограничения оказали сильное влияния на все отрасли экономики. Нефтедобыча крупнейших казахстанских и зарубежных компаний резко сократилась. Это было вызвано поддержанием ограничительных мер в большинстве стран,

что повлекло за собой ограничение деловой активности и сокращение объемов потребления углеводородов.

Анализ среднесуточной добычи нефти среди крупнейших стран мира показал дальнейшие перспективы увеличения объемов добычи и переработки нефти в РК. Увеличение объемов добычи и переработки нефти ставит перед железнодорожным транспортом задачи по освоению планируемых объемов перевозок, в том числе путем сокращения оборота вагона и улучшения использования подвижного состава.

АО «СНПС-Актобемунайгаз» - ведущее промышленное предприятие Актыубинской области Республики Казахстан, один из лидеров нефтегазового комплекса страны. Деятельность АО «СНПС-Актобемунайгаз» во многом определяет бюджетное благополучие региона и общий потенциал экономики области.

Временное же снижение объемов добычи нефти оказало влияние на объемы перевозок грузов, в том числе и железнодорожным транспортом [1, с. 14].

Успешное перемещение нефти и нефтепродуктов во многом зависит от выбранного способа их транспортировки.

Применительно к железнодорожному транспорту процесс перемещения нефти и нефтепродуктов зависит от технологии работы предприятий по наливу и сливу нефтегрузов, а также промывочно-пропарочных станций по очистке и пропарке цистерн. Компании-операторы железнодорожного подвижного состава стремятся минимизировать свои затраты.

Исследование эффективности применения АО «СНПС-Актобемунайгаз» аутсорсинга при перевозке нефтепродуктов железнодорожным транспортом производится методом сравнительного анализа, с учетом минимизации функции затрат на транспортировку нефти и нефтепродуктов, путем снижения затрат на передачу части работ аутсорсинговым компаниям. На аутсорсинг предлагается передать работы, связанные с промывкой-

пропаркой цистерн на промывочно-пропарочных станциях.

При передаче на аутсорсинг работ по выполнению данного вида работ должны выполняться следующие условия:

1) повышение экономической эффективности компании — оператора железнодорожного подвижного состава, что происходит за счет снижения суммарных издержек;

2) качество выполнения процесса по промывке-пропарке цистерн на промывочно-про-парочных станциях должно быть выше или на том же уровне, что и при выполнении этого процесса силами компании-оператора;

3) необходимо стремиться к оптимизации и совершенствованию процесса, применению новых технологий при выполнении рассматриваемого вида работ;

4) передача работ и процессов на аутсорсинг является эффективной, если помимо выше перечисленных достоинств сохраняется высокий уровень охраны труда и безопасности производственного процесса [2, с. 162].

Сделать выбор в пользу применения аутсорсинга поможет использование матрицы целесообразности. Применение данного метода позволяет проводить сравнение различных вариантов ведения бизнеса.

В качестве проведения оценки можно применять два инструмента: уровень конкурентоспособности операторской компании до и после применения аутсорсинга и интегральный показатель целесообразности ведения бизнеса с применением аутсорсинговых технологий.

Для определения уровня конкурентоспособности компании-оператора до и после применения аутсорсинга можно использовать количественную характеристику предприятия выполнять промывку и пропарку цистерн на высоком качественном уровне, наличие в штате компании квалифицированного персонала, применение новых технологий

производства, финансовая стабильность компании на рынке и др.

Интегральный показатель должен быть определен для оператора железнодорожного подвижного состава и предполагаемого аутсорсера. Значение интегрального показателя, близкое к единице, является наиболее предпочтительным.

Дальнейшие выводы можно выполнить, проанализировав, в какое поле матрицы попадет значение выбранного интегрального показателя. Методика расчета интегрального показателя сводится к сравнению выполнения работ по промывке — пропарке цистерн оператором железнодорожного подвижного состава и предполагаемым аутсорсером.

Принятие решения о применении аутсорсинга в деятельности компаний-операторов железнодорожного подвижного состава должно выполняться на основе формирования набора показателей. Эти показатели определяются компанией — оператором подвижного состава. Рекомендуемое количество показателей может варьироваться от 5 до 10. В перечень рассматриваемых показателей должна быть включена стоимость выполнения работ. Затем определяется минимальное, максимальное и фактическое значение для каждого сформированного показателя (F^{TM} , F^*TM). Значение, которое показывает действительную величину выбранного показателя в данный момент времени, указывается для компании — оператора подвижного состава и компании-аутсорсера соответственно.

Стоит обратить внимание, что решение данной задачи будет находиться в интервале [3, с. 31], что дает возможность выполнять сравнение различных качественных характеристик выбранных показателей. Для компании-оператора рассматриваемые показатели имеют разную значимость. Учитывая в расчетах весовые коэффициенты, т. е. расставляя приоритеты выбранных показателей, можно определить интегральный показатель аутсорсинга. И по полученным значениям сделать выводы о целесообразности его применения,

используя матрицу целесообразности аутсорсинга.

Если при выполнении расчетов интегральный показатель попадает в первое поле, то наиболее целесообразным в этом случае являются перспективы увеличения уровня конкурентоспособности и повышения интегрального показателя путем передачи рассматриваемых работ на выполнение аутсорсинговыми компаниями.

Второе поле характеризуется высоким качеством выполнения работ, наличием укомплектованного штата высококвалифицированных работников, применением инновационных технологий в производстве, однако интегральный показатель остается в данном случае на минимальных значениях. Поэтому будет целесообразным провести дальнейшее сравнение интегрального показателя компании — оператора железнодорожного подвижного состава и предполагаемого аутсорсера. Тот, у кого рассматриваемый показатель будет выше, ту стратегию развития бизнеса и следует выбирать. Если интегральный показатель выше для аутсорсера, то выбираем аутсорсинговую стратегию развития бизнеса. Если интегральный показатель выше для компании — оператора железнодорожного подвижного состава, то дальнейшей перспективой развития бизнеса является стратегия инсорсинга.

Третье поле является идеальным для развития инсорсинговой стратегии развития компании. Это поле характеризуется наивысшими значениями уровня конкурентоспособности системы и интегрального показателя. Совершенно очевидно, что в этом случае выполнение работ по промывке и пропарке цистерн компаниями — оператором железнодорожного подвижного состава является наиболее целесообразным направлением развития бизнеса.

Если решение попадает в четвертое поле, то здесь, так же как и во втором поле, невозможно однозначно дать ответ на вопрос, какую стратегию развития следует выбрать. Необходимо выполнить сравнение двух стратегий развития. При выборе стратегии развития бизнеса уровень

конкурентоспособности будет играть решающее значение. Если качество выполнения работ, наличие штата высококвалифицированных работников, применение инновационных технологий в производстве, т. е. уровень конкурентоспособности аутсорсера выше, чем у компании — оператора железнодорожного подвижного состава, то данную работу целесообразно предложить выполнять аутсорсинговой компании. В обратном случае, если уровень конкурентоспособности для компании-оператора выше, чем у предполагаемого аутсорсера, то следует применять стратегию инсорсинга [4, с. 114].

Окончательные выводы о целесообразности передачи работ по промывке и пропарке цистерн на аутсорсинг следует делать с учетом определения экономического эффекта от использования аутсорсинга для АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Экономический эффект от использования аутсорсинга обеспечивается, если затраты компании — оператора подвижного состава, связанные с передачей работ по промывке и пропарке цистерн на аутсорсинг, ниже затрат на выполнение этих видов работ своими силами.

Таким образом, эффективность аутсорсинга обусловлена тщательной и качественной оценкой возможных выгод каждого из партнеров, а также выявлением полного перечня возникающих рисков и заблаговременным принятием мер по снижению их воздействия на обе стороны. Осознание концепции новой технологии управления, обоснование проектов с позиций взаимовыгодного сотрудничества, последовательность в реализации проекта передачи функций, в доведении до конца преобразований компании будут способствовать расширению границ и эффективности аутсорсинга в казахстанской практике.

Источники:

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 320 с.
2. Давыдкин Е.В. Нечеткая модель оценки эффективности аутсорсинга // Вестник ТГПУ 2015. № 12. - С. 162-165.
3. Котляров И.Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. 2017. № 5. - С. 28-34.
4. Мухина И.С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга // Корпоративный менеджмент. 2018. № 6. - С. 111-115.

Ыбраев М.Н.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы построения действенной системы мониторинга стратегически важных направлений развития производственных предприятий, специализирующихся на изготовлении продукции на основе индивидуальных заказов клиентов (МТО система).

Рассматриваются отличительные характеристики системы производства на заказ, анализируются потребности, которые необходимо учитывать при построении системы мониторинга стратегически важных направлений развития производственных предприятий, представляющих сектор МТО в Казахстане.

Ключевые слова: оперативное управление, система мониторинга, управление эффективностью, производство на заказ, МТО, производственная компания, система сбалансированных показателей (BSC), KPI.

В настоящее время представленная на рынке основная масса технологически сложной промышленной продукции, как известно, изготавливается в производственных сетях, характеризующихся высокой специализацией производства, создающих сложные цепочки поставок, и включающих в себя как небольшие, средние, так и крупные предприятия. Что же касается сложной, малосерийной продукции, сделанной с учетом потребностей конкретного клиента, то такая чаще всего, производится компаниями, специализирующимися на производстве на заказ.

«Производство на заказ» – это термин, относящийся к компаниям, которые производят продукты по индивидуальному заказу в соответствии с конкретными спецификациями клиентов, но не повторяют их на регулярной основе или предсказуемым образом [2]. В западных источниках данная категория

производителей классифицируется как отдельный сектор Системы индивидуального изготовления – Make-to-Order Systems (МТО системы) [2].

В секторе МТО часть или все производство осуществляется после получения заказа от клиента. Как правило, данные компании изготавливают продукцию по техническому заданию заказчика [3]. Многие предприятия МТО являются предприятиями малого и среднего бизнеса (МСБ) [7]. С точки зрения производственной стратегии ключевыми преимуществами малых и средних предприятий сектора МТО являются гибкость, быстрота принятия решений и сотрудничество со стороны сотрудников, а слабыми сторонами являются отсутствие технического превосходства, развитой производственной инфраструктуры и финансовых ресурсов [8, 9].

Ключевые особенности предприятий, работающих по системе «производство на заказ», представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые особенности МТО предприятий

Критерий	Особенности МТО предприятий
Тип продукции	Индивидуальный, разнообразный, индивидуальный по спецификации заказчика
Производство	Не повторяется на регулярной основе, только несколько стандартных продуктов
Ключевые проблемы	Умение правильно работать с заказами (конкурсные заявки, тендера и т.д.)
Основные достоинства	Гибкость, быстрота принятия решений, эффективное взаимодействие сотрудников
Слабые стороны	Отсутствие технического превосходства, отсутствие инфраструктурных объектов, отсутствие финансовых ресурсов
Конкурентные факторы	Цена, техническая экспертиза, сроки поставки, надежность при встрече, сроки
Решающие факторы для получения заказа	Конкурентоспособные сроки поставки; конкурентоспособные цены; репутация в отношении технических навыков; репутация в отношении качества; способы финансирования, дизайн и возможности продукта; оценка времени выполнения заказа, затрат, прибыли; эффективная коммуникация и координация между всеми отделами
Примечание: составлено автором на основании источников [3-6]	

Из приведенных в Таблице характеристик можно сделать вывод о том, что компаниям, занимающимся изготовлением продукции на заказ, необходимо не только выполнять производственные заказы в соответствии с требованиями заказчика, но и заботиться о собственном развитии. И для того, чтобы иметь в наличии решающие факторы для получения заказа и, тем самым, оставаться в бизнесе, они должны быть гибкими и способными быстро выявлять и реагировать на возникающие возможности и угрозы. Оперативное принятие решений, быстрое и точное планирование и организация процессов исполнения заказов, являются ключевыми требованиями для эффективного управления производством в таких компаниях.

Ключевой проблемой МТО компаний, как правило, является выстраивание системы работы с заказами. Каждый заказ может быть уникальным. У МТО компаний мало стандартных продуктов и трудно предсказуемый, изменчивый спрос. Поэтому особую роль в таких организациях играет отлаженная система сбора и обработки информации относительно современных технологических требований, которые в обязательном порядке должны

соблюдаться при работе над изготовлением той или иной заказываемой продукции. Отсюда понятно, что в секторе МТО конкуренция происходит на основе цены выполнения заказа, наличного опыта и репутации компании, сроков поставки и надежности в соблюдении сроков. Причем в тех случаях, когда клиент объявляет конкурс на производство конкретного продукта, то ключевые требования чаще всего связаны со сроками и ценой производства [3], [5], [9, 10].

Для получения конкурентного преимущества производственные предприятия сектора МТО используют различные стратегии. Пытаясь адаптироваться к существующим условиям, компании внедряют множество решений, которые могут помочь им успешно конкурировать на рынке. В числе таких решений, эксперты указывают на:

- Управление на основе ценности (VBM).
- Управление производительностью (PM).
- Управление бизнес-процессами (BPM).
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Тотальное управление качеством (TQM) и Шесть сигм.
- Точно в срок (JIT) и Канбан.

– Бережливое производство (Lean) и др.

Внедрение этих решений во многих случаях значительно улучшает ведение бизнеса и

как показывает практика, обеспечивает успех. Однако можно наблюдать и множество случаев, когда они не дали ожидаемых результатов. В качестве наиболее частых причин неудач следует отметить:

– фрагментарность трактовки повышения эффективности и отсутствие ее связи со стратегией компании или с достижением конкретных экономических и финансовых целей;

– необходимость внесения существенных изменений в систему управления предприятием для повышения эффективности деятельности [11].

Разрабатываемые стратегии должны быть направлены на использование методов и приемов, позволяющих преобразовать Видение, Миссию и стратегию компании в оперативные цели. Поддержание долгосрочного конкурентного преимущества позволяет процессу принятия решений в компании одновременно основываться на стратегии, процессах управления рисками и управления информацией [12].

Производственные предприятия отходят от стандартизации в пользу разнообразия и гибкости. Тенденция такова, что стандартное производство идентичных изделий все чаще заменяется выпуском мелкосерийных и средних серий изделий по индивидуальным заказам клиентов.

На основе анализа литературы и производственной практики можно сформулировать два важных вывода для управления современными предприятиями, действующими в секторе МТО:

1. Менеджмент таких компаний должен иметь в своем распоряжении и эффективно использовать набор управленческих методов и инструментов для реализации избирательной рыночной стратегии «сегмент за сегментом». Такая стратегия приобретает все большее значение для развития бизнеса в секторе

МТО, поскольку избирательность в отношении принимаемых заказов позволяет менеджменту принимать решения, направленные на развитие и совершенствование функций, эффективных с точки зрения затрат.

2. Современные методы управления в первую очередь ориентированы на повышение стоимости компании, эффективность используемых процессов и ресурсов и их постоянное совершенствование. Это вызывает потребность в постоянном мониторинге и контроле результатов деятельности предприятия, и применении новых методов измерения эффективности деятельности предприятия. Системы измерения эффективности необходимы для оценки деятельности компании в целом, так и для ее отдельных внутренних процессов.

ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» с 2011 года является крупнейшим в Казахстане поставщиком промышленных фильтров для систем пыле-газоочистки, вентиляции и разделения жидкостей. Компания занимается изготовлением продукции на заказ.

С 2019 года в Акмолинской области компания запустила собственное производство фильтров по европейской технологии. Накопленный опыт и запущенная производственная линия дают возможность предлагать выгодные решения партнерам по фильтрации. Продукция ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» позволяет эффективно решать вопросы, связанные с технологией фильтрации, охраной окружающей среды и здоровьем населения.

Финансовое состояние организации достаточно стабильное. Ее потенциальные возможности позволяют проводить мероприятия по развитию, в которых ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» нуждается. Это необходимо для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Было установлено, что для эффективного управления ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» выпускающим продукцию на основе производственных заказов, существует необходимость в

создании системы мониторинга, которая бы помогла менеджменту диагностировать стратегически важные изменения в компании и её бизнесе, и осуществлять контроль за ходом реализации стратегических целей компании.

Основной целью проведенного исследования была разработка нового решения, предназначенного для предприятия, производящего продукцию на основе производственных заказов МТО на примере ТОО «АЗИЯФИЛЬТР».

Был предложен набор показателей, позволяющий осуществлять постоянный мониторинг и контроль ключевых стратегических направлений, для чего на первом этапе были определены основные направления, на которые следует обратить особое внимание в ТОО «АЗИЯФИЛЬТР». Такими направлениями были признаны:

- Удовлетворенность клиентов;
- Изготовление продукции по требованиям заказчика, указанным в заказе;
- Повышение качества обслуживания клиентов;
- Сокращение времени реализации заказа;
- Сокращение времени ответа на запросы клиентов о возможностях и условиях реализации заказа (быстрое принятие решения о приеме заказа);
- Повышение эффективности производственного планирования новых поступающих заказов;

- Поддержание денежного потока (результат ограниченности финансовых ресурсов);
- Увеличение доходов;
- Совершенствование процесса проверки заказов;
- Увеличение количества клиентов;
- Удовлетворенность сотрудников;
- Увеличение отдачи от инвестиций;
- Сокращение отходов производства.

Некоторые стратегические цели не требуют создания системы измерения, так как относятся к видам деятельности, в которых можно измерить только суммарный эффект. На основании этого были определены четыре основные области, подлежащие мониторингу и контролю в ТОО «АЗИЯФИЛЬТР», это такие как:

1. Удовлетворенность клиентов.
2. Производственная гибкость предприятия.
3. Поддержка денежного потока.
4. Удовлетворенность сотрудников.

Далее на втором этапе, для ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» была сформирована система измерения степени реализации стратегических целей посредством использования КРІ. Это необходимо для мониторинга и контроля реализации корпоративной стратегии по каждому направлению. Это стратегические цели и система КРІ по: удовлетворенности клиентов, производственной гибкости предприятия, поддержки денежного потока и удовлетворенности сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Предлагаемые стратегические цели и система КРІ для ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» по ключевым направлениям

Стратегическое направление и цели	Ключевые показатели эффективности
1. Удовлетворенность клиентов	
– Сокращение случаев несовместимости с требованиями заказчика	КРІ ₁ – процент продукции, изготовленной правильно в соответствии с требованиями заказчика КРІ ₂ - процент измеряемой продукции
– Сокращение времени реализации заказа	КРІ ₃ - процент времени подготовки заказа к производству и ожидания
– Улучшение сроков исполнения заказа	КРІ ₄ - процент заказов с одинаковыми плановыми и фактическими сроками выполнения
– Улучшение оценки затрат	КРІ ₅ - процент заказов с одинаковой плановой и фактической себестоимостью

– Сокращение продолжительности процесса принятия решений	КРІ ₆ - процент времени планирования заказа
2. Производственная гибкость	
– Увеличение возможности изменения порядка процессов	КРІ ₇ - процент заказов, по которым процесс исполнения заказа можно изменить
– Повышение гибкости сотрудников	КРІ ₈ - процент сотрудников, которые могут работать более чем на одном рабочем месте
3. Поддержка денежного потока	
– Расширение системы авансовых платежей клиентов	КРІ ₉ - процент стоимости производственных заказов, финансируемых за счет авансов клиентов
– Снижение стоимости банковских кредитов для финансирования заказов	КРІ ₁₀ - процент стоимости производственных заказов, финансируемых за счет банковского кредита
4. Удовлетворенность сотрудников	
– Повышение квалификации персонала	КРІ ₁₁ – количество курсов обучения на одного работника КРІ ₁₂ – процент сотрудников, не прошедших обучение
Примечание: составлено автором	

Таким образом, компания должна измерять и контролировать только то, что связано с ее усилиями по стратегическим направлениям. КРІ должны быть очень четко связаны с бизнес-стратегией и относиться к ключевым областям. Основная цель определения КРІ – показать работникам, почему стратегия важна, и помочь в понимании этих областей.

Следует подчеркнуть, что разрабатываемые стратегические цели, оперативные инициативы и соответствующие меры должны систематически проверяться на предмет их точности и достигнутых результатов. Эта фаза должна быть «системой раннего предупреждения», которая требует быстрых изменений и корректировок, если есть какие-либо нарушения или если обнаруживается, что предлагаемое решение не дает желаемых результатов.

Выводы и заключение. На протяжении последних лет разными исследователями неоднократно подчеркивается необходимость разработки стратегии компании. Сильная конкуренция приводит к тому, что предприятиям-производителям необходимо постоянно наращивать конкурентные преимущества

для продолжения своего существования на рынке.

Компании-производители особенно нуждаются в инструментах, помогающих быстро реализовать стратегию на практике.

На основании чего предлагается новая система ключевых показателей эффективности для мониторинга и контроля реализации стратегии, посвященная сектору МТО на примере казахстанской производственной компании – ТОО «АЗИЯФИЛЬТР».

В результате исследования были определены основные области для контроля, предлагаемые стратегические цели и система КРІ для ТОО «АЗИЯФИЛЬТР» по четырем ключевым направлениям: удовлетворенность клиентов, производственная гибкость, поддержка денежного потока и удовлетворенность сотрудников.

Мониторинг и контроль предложенных направлений может оказать существенное влияние на достижение производственных и финансово-экономических результатов и достижение стратегических целей ТОО «АЗИЯФИЛЬТР».

Предлагаемые решения позволяют контролировать и повышать эффективность реализации стратегии при производстве продукции на заказ (фильтры

для систем пыле-газоочистки, вентиляции и разделения жидкостей), а также повысить эффективность управления компанией.

Источники:

1. Ясюлевич-Качмарек М., Дрожинер П. Инициативы управления техническим обслуживанием для достижения устойчивого развития [Текст] / М. Ясюлевич-Качмарек. - Информационные технологии в инженерной охране окружающей среды. - Наука об окружающей среде и инженерия, Шпрингер-Ферлаг, Берлин: Гейдельбер, 2021. – С.707-721.
2. Хилл Т. Управление операциями: стратегический контекст и анализ управления [Текст] / Т. Хилл. - Великобритания, Макмиллан, Бейзингсток, 2020. – С.221-223.
3. Кингсман Б., Хендри Л., Мерсер А. де Соуза А. 1996 Отвечая на запросы клиентов в компаниях, производящих заказы. Проблемы и решения [Текст] / Б. Кингсман. - Международный журнал экономики производства, 2016. - № 46-47. - С. 219-231.
4. Стивенсон М., Хуан Ю., Хендри Л.С., Сопенберг Э. Теория и практика контроля рабочей нагрузки: программа исследований и стратегия реализации [Текст] / М. Стивенсон. - Международный журнал экономики производства, 2019. - №131. - С. 689-700.
5. Зорзини М. Хенди Л. Стивенсон М. Поццетти А. Управление запросами клиентов и настройка продукта: эмпирический анализ нескольких примеров в секторе капитальных товаров [Текст] / М. Зорзини. - Международный журнал операций и управления производством, 2018. - №28. - (12). - С. 1186-1218.
6. Лэнд М.Дж., Гаалман Г.Дж.К. 2009 Производственное планирование и контроль на малых и средних предприятиях [Текст] / М.Дж. Лэнд. - Производственное планирование и контроль, 2019. - № 20 (7). - С. 548-558.
7. Аслан Б. Стивенсон М. Хендри Л.С. Системы планирования ресурсов предприятия: оценка применимости к компаниям, производящим заказы [Текст] / Б. Аслан. - ИТ в промышленности, 2016. - № 63. - 696 с.
8. Дангаяч Г.С., Дешмух С.Г. Производственная стратегия [Текст] / Г.С. Дангаяч. - Международный журнал операций и управления производством, 2017. - № 21 (7). - С. 884-932.
9. Стивенсон М. Уточнение концепции управления рабочей нагрузкой: тематическое исследование [Текст] / М. Стивенсон. - Международный журнал производственных исследований, 2016. - № 44 (4). - С. 767-790.
10. Чакравастиа А. Накамура Н., 2002 г. Модель согласования цены и срока выполнения одного заказа с несколькими поставщиками в условиях производства на заказ [Текст] / А. Чакравастиа. - Международный журнал производственных исследований, 2017. - № 40 (14). - С. 3425-3440.
11. Винк П., Ясюлевич-Качмарек М. Социально-техническая целостность при техническом обслуживании: достижения в социальных и организационных факторах [Текст] / П. Винк. - CRC Press, 2019. - С. 582–592.
12. Сверк Дж. Стратегическая карта и стратегическая система показателей при планировании деятельности компании. Теоретическое и эмпирическое исследование [Текст] / Дж. Сверк. - Издательство Университета Марии Кюри-Склодовской, Люблин, 2019. – С. 18-21.

УДК 347.734

Абутрапова А.С.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н.
Алматы Менеджмент Университет

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Аннотация. Актуальность данной научной статьи заключается в изучении особенностей реализации стратегий развития казахстанских коммерческих банков – лидеров финансового рынка, определении приоритетных видов стратегических целей, позволяющим казахстанским банкам иметь долгосрочное конкурентное преимущество.

Ключевые слова: *стратегия, стратегическое планирование, стратегические цели, корпоративная стратегия, банковская система, миссия банка второго уровня, конкурентное преимущество.*

Современная банковская система продолжает играть значительную роль в устойчивом развитии Казахстана, стимулируя дальнейший экономический рост, обеспечивая малый и средний бизнес недостающей ликвидностью, а также создавая условия для повышения доходности накоплений физических и юридических лиц.

Новые реалии развития инноваций и технологий расширяют линейку банковских услуг и операций, в которые включаются такие трендовые направления, как экосистемы и маркетплейсы. Рост онлайн-услуг, развитие каналов дистанционных продаж, мобильные приложения, сокращение филиальной сети и переход на гибридный формат работы банковских сотрудников, применение технологий искусственного интеллекта свидетельствуют о преобразовании традиционной организационной модели банков в финтех-компаниях.

При этом банковский сектор высоко чувствителен к международной волатильности финансовых рынков, политической нестабильности и экономическим изменениям, происходящим в мире. В условиях

неопределенности и непрогнозируемости лидерам финансовых организаций приходится крайне оперативно реагировать на ежедневные изменения, сохраняя баланс между способностью к выживанию и эффективным функционированием.

Руководство коммерческого банка, выполняя задачу стратегического управления, обязано обеспечить достижение ключевых решений и целей, осуществляя надлежащий контроль соответствия деятельности банка корпоративной стратегии, формирующей долгосрочный вектор устойчивого развития. Для понимания, какой вид стратегии позволит достичь намеченных результатов, топ-менеджеры должны владеть самыми последними данными о тенденциях и закономерностях банковской отрасли, информации о конкурентах, текущих перспективах банка, а также возможных угрозах.

При этом, следует учитывать, что рынок банковских услуг имеет множество законодательных и регуляторных ограничений, что, с одной стороны, способствует защите вкладов населения и юридических лиц, но с другой стороны,

значительно сужает возможности развития участников банковского сектора.

Правовая основа функционирования казахстанских банков определена Законом "О банках и банковской деятельности в Республики Казахстан". В соответствии с указанным законом Национальный Банк Республики Казахстан - центральный банк Казахстана, представляющий собой верхний (первый) уровень банковской системы, все иные коммерческие банки включены в нижний (второй) уровень [1].

Основой стратегического планирования для финансовых организаций является разработанная Правительством Республики Казахстан Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года (*далее - Концепция*), которая предусматривает меры по повышению эффективности финансового сектора в условиях экономической интеграции и совершенствование инфраструктуры с созданием оптимальных условий для качественного развития финансовой системы [2]. В Концепции отмечается важность развития индивидуальных бизнес-стратегий банков, поскольку специализация на определенном направлении кредитования повышает доходность банков и улучшает качество активов, а также позволяет снизить операционные издержки благодаря унификации и автоматизации бизнес-процедур. Концепция также предусматривает разделение всех коммерческих банков на две группы: "крупнейшие" банки или системообразующие и "средние" банки, однородные по размерам. Для системообразующих банков Концепция

предлагает диверсифицированную стратегию развития, чтобы охватить по максимуму потребителей финансовых услуг. "Средние" банки могут разрабатывать стратегию развития, исходя из приоритетов акционеров, самостоятельно выбирая направленность деятельности. Ниже предлагается рассмотреть обзор банковского сектора, а также рассмотреть соответствие стратегий лидеров финансового рынка рекомендациям Концепции.

По данным Национального Банка на 1 января 2022 года в Казахстане функционируют 22 коммерческих банка [3]. За последние пять лет количество банков второго уровня в Казахстане сократилось с 32 до 22 в основном за счет их слияния и ликвидации. Так, были лишены лицензии такие крупные игроки банковского сектора, как АО "Capital Bank Kazakhstan", АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)", АО "Qazaq Banki", АО "Tengri Bank". 100% простых акций АО «Банк Kassa Nova» перешли российской инвестиционной компании «Фридом Финанс».

В начале 2019 года АО "Цесна банк" было продано брокерской компании First Heartland Securities (FHS), после чего банк был переименован в First Heartland Jýsan Bank с брендом Jýsan Bank, а позже, в декабре 2020 года Jýsan Bank купил 99,76% акций АО «АТФ банк». Очевидна монополизация банковского рынка влиятельными игроками, когда более крупные участники рынка поглощают малых, либо новых игроков.

В таблице 1 представлена первая десятка лидеров банковского сектора экономики.

Таблица 1 - Десятка банков Казахстана по активам на 01.01.2022 г.

№	Наименование банка	Активы, млрд. тенге	Обязательства, млрд. тенге	Собственный капитал, млрд. тенге	Прибыль, млрд. тенге
Всего БВУ, в том числе:		37 622	33 087	4 535	1 289
1	АО "Народный Банк Казахстана"	11 632	10 084	1 548	472
2	ДБ АО "Сбербанк"	4 222	3 843	379	130

3	АО "KASPI BANK"	3 602	3 204	398	322
4	АО "Отбасы банк"	2 804	2 423	381	66
5	АО "First Heartland Jusan Bank"	2 609	2 170	439	25
6	АО "ForteBank"	2 483	2 217	266	60
7	АО "Банк ЦентрКредит"	2 070	1 923	147	19
8	АО "Евразийский Банк"	1 418	1 300	118	13
9	АО "Банк "Bank RBK"	1 270	1 162	109	14
10	АО "Ситибанк Казахстан"	1 102	975	126	50
Итого:		33 212	29 301	3 911	1 171
Доля в %		88%	89%	86%	91%
Источник: Статистические данные Национального Банка Республики Казахстан.					

Как видно из таблицы 1, самым крупным банком по размеру активов является АО «Народный Банк Казахстана», активы которого по состоянию на 01.01.2022 г. составляют 11,6 трлн. тенге. На втором месте по объему активов расположился АО «Сбербанк Казахстана» с 4,6 млрд. тенге.

Если же рассматривать полученную чистую прибыль, то по данному показателю за 2021 год АО «Народный Банк Казахстана» с чистой прибылью 472 млрд. тенге также является абсолютным лидером среди всех казахстанских банков. Чистая прибыль АО «KASPI BANK» - 322 млрд. тенге, что в 2,5 раза больше чем у дочерней организации российского банка при меньшем объеме активов. Это говорит о том, что бизнес-модель АО «KASPI BANK» более доходна и эффективна.

В контексте вышесказанного целесообразно провести более детальное изучение текущих стратегий развития упомянутых трех коммерческих банков и выявить стратегический потенциал и стратегические факторы успеха, позволяющие им сохранять устойчивые лидирующие позиции последние несколько лет.

I. АО "Народный банк Казахстана", активы которого составляют более 30% от общего объема всех активов коммерческих банков, является системообразующим банком Республики Казахстан. В соответствии со стратегией развития Халык банка и его дочерних организаций (Группа Халык) на 2018-2021 годы реализован ряд

стратегических инициатив по качественной трансформации Группы, направленной на активное взаимодействие с клиентами. Основные усилия Группы Халык были направлены на решение задачи внедрения новых элементов и совершенствования новой модели бизнеса с учетом требований клиентов к высокому сервису, комфортным условиям обслуживания, доступности высокотехнологичных финансовых услуг и продуктов. В результате достигнута стратегическая цель защиты и улучшения позиций Группы на рынке финансовых услуг, что позволяет ставить новые, более сложные стратегические задачи [3].

На 2016-2018 годы Народным Банком, как лидером Группы Халык была определена стратегия качественной трансформации – от пассивного ожидания к лидерству по активным контактам с клиентами. Народный банк поставил перед собой амбициозную цель – по результатам реализации стратегии трансформации "стать выбором клиентов №1 в Казахстане, опережая клиентов по удобству и скорости взаимодействия с клиентами за счет лучшей сети стационарных и дистанционных каналов, а также выстроенных процессов, предлагающих адресные решения для удовлетворения потребностей клиентов различных сегментов". Группа Халык сохраняет приверженность своей миссии и ценностям, которые остаются неизменными последних стратегических циклов.

Миссия Группы Халык – "Предоставление в Казахстане и ряде других стран услуг на всех сегментах финансового рынка (банковском, страховом, фондовом), на уровне международных стандартов, обеспечивая тем самым сохранность, эффективное размещение и приумножение средств клиентов и акционеров" [3].

Базовая стратегия Группы Халык и Народного банка на 2019-2021 г. определена как стратегия роста, а не защитная стратегия. Ключевыми задачами в указанном стратегическом цикле Группа Халык видит в усилении конкурентных преимуществ в части технологичности, клиентского опыта и качества обслуживания. Народный банк, позиционируя себя, как ключевой партнер и банк первого выбора, диверсифицирует источники доходности и ликвидности за счет охвата более широкого круга корпоративных клиентов и розницы, что позволят снизить риски зависимости от компаний, связанных с государством. Халык банк признает, что отстает от конкурентов в вопросах диджитализации и цифрового сервиса, поэтому для улучшения данного направления поставлена задача улучшения бизнес и операционной модели, а также внедрения культуры инноваций. Коллектив является для Группы Халык одним из основных конкурентных преимуществ в силу значительного опыта и квалификации сотрудников. Группа Халык объединяет почти 17 тысяч человек в 6 странах присутствия под единым лозунгом "Мы единая команда – Команда мечты!".

II. Дочерний банк АО "Сбербанк Казахстан" на 2021-2023 гг. для каждого направления бизнеса определяет отдельную стратегию развития банка [4]. Так для корпоративных клиентов основной акцент направлен на развитие дистанционных и цифровых каналов обслуживания, электронной коммерции и расширение партнерской сети. В розничном секторе Сбербанк стратегической целью ставит продуктивное лидерство: переводные операции, кредитные карты, автокредитование,

ипотечное кредитование. Отдельно стоит выделить направление - развитие экосистемы путем внедрения дополнительных сервисов. Зеленая экономика только набирает популярность в Казахстане, полный переход на стандарты зеленого роста на государственном уровне предполагается в 2050 году. Сбербанк активно поддерживает позицию по «зеленому финансированию», сохранению экологии, корпоративной и социальной ответственности. В 2020 году банк стал частью глобального движения ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) и придерживается следующих направлений ESG:

- Ответственное финансирование;
- Ресурсосбережение и отходы;
- Социальная ответственность;
- Корпоративная ответственность [4].

III. АО "KASPI BANK" по праву считается одним из самых инновационных банков Казахстана. Феномен успешности казахстанского банка изучают мировые бизнес-школы.

Стратегия развития с переориентацией от обслуживания корпоративного сектора на розничный банк позволила за последние 5 лет войти в тройку лидеров банковского рынка.

Еще в 2015 году руководство банка объявило о долгосрочном плане развития, как отечественного банковского холдинга, так как это даст больше возможностей для расширения деятельности в сфере финансовых услуг на территории Казахстана и позволит еще быстрее принимать важные стратегические решения. "Банковский холдинг также значительно упростит процедуру управления и будет регулироваться в соответствии с законодательством Казахстана», - подчеркивал председатель совета директоров Kaspi bank Вячеслав Ким .

Kaspi Bank остается верен своей миссии - "улучшать жизнь людей, развивая инновационные услуги, которые преобразуют способы покупок, оплаты и управления личными финансами". Для исполнения миссии, банк увеличивает вовлечение в экосистему Kaspi.kz как

можно большее число пользователей услуг с применением передовых технологий и анализа больших данных, а также создает безупречный клиентский опыт. Уникальность экосистемы Kaspi Bank заключается в максимально упрощенном и удобном для потребителя интерфейсе: Kaspi QR, Kaspi Gold, Kaspi travel, автокредитование, государственные услуги, переводы, платежи и кредиты на Kaspi.kz, Kaspi market, включающие самые популярные в Казахстане сайты kolesa.kz, krisha.kz.

Успешное IPO Kaspi.kz в 2020 году повысило инвестиционную привлекательность не только самого банка, но и повлияло положительно на глобальный рейтинг страны. Целый ряд престижных международных инвестиционных фондов, которые являются инвесторами Kaspi.kz, ранее никогда не инвестировали в Казахстан. Долгосрочная цель Kaspi Bank – масштабироваться регионально и на другие рынки за пределами Казахстана.

Выводы.

Как видно из представленного анализа, все три банка, возглавляющие

рейтинг, придерживаются заявленной стратегии развития, поэтапно достигая поставленных целей и задач. Ключевыми задачами стратегического развития ведущие банки Казахстана ставят совершенствование банковской ИТ-инфраструктуры через цифровизацию, оптимизацию бизнес моделей и инновационные решения. Также большой акцент ставится на задачи, связанные с инновациями, управлением человеческими ресурсами, а также развитием экологического, социального и корпоративного управления.

Лидеры, с одной стороны, задают высокую планку для остальных участников рынка. С другой стороны, по отношению к деятельности ведущих игроков банковского сектора возрастают социальные ожидания, соответственно бизнес-лидеры должны постоянно обновлять свои организационные стратегии с учетом постоянно развивающихся технологий, создавать совершенно новые продукты и услуги, не бояться выходить за рамки старых бизнес-моделей, интенсивно инвестируя в цифровые и облачные технологии.

Источники:

1. Закон Республики Казахстан от 31 августа 1995 года №2444 "О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан" с изменениями и дополнениями по состоянию на 12.01.2022 г. (Опубликован: Ведомости Верховного Совета Республики Казахстан, 1995 г., № 15-16, ст. 106; «Казахстанская правда» от 06.09.95 г.);
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 августа 2014 года № 954 "Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года". [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1400000954>;
3. Статистические данные Национального банка Республики Казахстан за 2020-2021 гг. [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://nationalbank.kz/ru/page/obzor-finansovogo-rynka-dkr>;
4. Стратегия развития АО «Народный банк Казахстана» [электронный ресурс]/режим доступа: <https://halykbank.kz/about-bank/o-banke>
5. Стратегия развития АО «Сбербанк» [электронный ресурс]/режим доступа: https://www.oecd.org/dev/MDCR_Kazakhstan_Vol_2_web.pdf свободный.
6. Акционеры Kaspi Bank создают новый холдинг. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.inform.kz/ru/akcionery-kaspi-bank-sozdayut-novyuy-holding_a2837745

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ IPO В КАЧЕСТВЕ ИСТОЧНИКА ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА

Ключевые слова: альтернативные инвестиции, IPO, финансирование, краудфандинг, фонды прямых инвестиций.

Особенностью инвестиционной деятельности является процесс, который включает пять стадий: возникновение, рост, расширение, стабилизация и кризис. Каждый из этих этапов характеризуется набором специфических черт, характеристик и рисков инвестиционного процесса.

Степень и характер влияния рисков на деятельность компании определяются стадией развития организации, так как риски всегда высоки в связи с нестабильностью финансового положения. Поэтому на ранних этапах развития компании окупаемость инвестиций должна быть высокой и покрывать риски. Кроме того, потребность во внешних источниках инвестиций и объем привлекаемых ресурсов будут различаться на разных этапах развития, так как они направлены на реализацию разных стратегических задач. Отсутствие инвестиций является сдерживающим фактором развития предприятий на ранних стадиях [1, с. 45].

Компании используют разные инвестиционные инструменты на разных этапах развития. Так, в периоды роста, расширения и стабилизации используются различные инструменты фондового рынка и банковского кредитования. Однако доступ к кредитам ограничен на стадиях возникновения и в начале роста из-за отсутствия залогового обеспечения, финансовой нестабильности, несоответствия показателей платежеспособности требованиям кредиторов. Что касается фондового рынка, то инвестированию препятствуют

требования законодательства об объеме дохода эмитента, отсутствие ресурсов для выпуска ценных бумаг и спрос физических лиц и институциональных инвесторов на акции и облигации этих компаний.

В переводе IPO — это первое публичное предложение инвесторам стать акционером компании [2, стр. 125]. Однако следует отметить, что термин «первичное публичное предложение» является более подходящим, чем термин «первичное публичное предложение». Есть «первоначальные акции», которые выпускаются впервые, и акции, которые впервые продаются инвесторам.

Таким образом, «первоначальное предложение» может включать чьи-то ранее принадлежащие акции. Когда вы продаете такие акции, деньги идут акционерам, а не компании, поэтому вам необходимо выпустить основные акции для финансирования компании.

В современных условиях внедрение концепций IPO в промышленных организациях способствует достижению более разумных, более высоких затрат компании, производительности и коммерческой эффективности, что часто направлено на обеспечение разумной стабильности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В связи с этим важно создать эффективный маркетинговый риск, позволяющий своевременно выявлять и реагировать на возникающие риски. Во многих промышленных организациях возрастает потребность в управлении хитрой устойчивостью компании путем

разработки концепции управления рисками в соответствии со стадией их формирования, а также степенью зрелости существующей концепции управления рисками. С практической точки зрения риск вхождения на рынок IPO можно разделить на 3 вида, подтверждающих наличие решения, а также на этапе выбора, а значит и на этапе его реализации:

- риск при наличии справедливого шанса, выпустить ожидаемый результат;
- риск индивидуальных вероятностных оценок;
- риск нейтральных и личных возможностей.

Исходя из этого, IPO можно анализировать двояко:

- как и в процессе отбора, в случае неудачи существует вероятность оказаться в наихудшем состоянии до отбора.

- а также стремление преодолеть неопределенность в случае произвольного выбора, если есть возможность количественно и качественно оценить возможность достижения ожидаемого результата, несостоятельности и отличия от миссии.

С общей точки зрения, автор дает следующие элементы IPO из числа составляющих, выделяет соответствующие:

- варианты отклонения.
- способность к исполнению.
- отсутствие решимости в выборе миссии.
- вероятность потери [3, с.18].

Первая теория — теория минимизации — единственного отрицательного элемента работы — включает в себя методы, основанные на классическом риск-сценарии. Такие методы направлены только на уменьшение степени риска. Эти методы основаны на концепции уменьшения зазоров. Мероприятия по управлению риском формируются при уменьшении его степени, и подразумевается, что такие меры будут успешными, если степень их реализации выше.

На практике существуют неформальные методы снижения рисков вхождения на рынок IPO, к которым

относится предприятие по управлению рисками, а также движения, косвенно оказывающие существенное влияние на активы управления предприятием в полном объеме. К неформальным методам относятся:

- Повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Исход сделки компании часто зависит от индивидуальной ситуации. Эффективность профессиональной поддержки определяется качеством подбора кадров, обучения и формирования кадров.

- Улучшенная структура координации. Гибкость координационной структуры, а также ее подключение к единым данным компании отражает важный профессионализм менеджмента.

- Повышение уровня инновационности предприятия.

Представление о благоприятной возможности отражает единую формулировку концепции финансовой возможности, согласно которой риск связан с наличием альтернатив при выборе операций, риск связан с неопределенностью исхода операций.

Не менее прикладная теория включает в себя несколько важных нюансов, отличающих ее от одной концепции вхождения на рынок IPO:

- управление рисками основано на разделении первичного и вторичного уровней;

- степень уменьшается до применения, но не до минимальной степени;

- степень инновационности работы компании обычно выше классической работы.

Целью концепции благоприятной системы управления ресурсами является выбор оптимального решения изучаемого состояния риска по результатам 3-х этапов. Определение обстоятельств круга бывает разным. Опасность в том, что проект всегда популярен на начальном этапе. Важно, что риск начинает снижаться за счет результатов измерения, а также оценки выявленных случаев и повышения готовности к отрицательным результатам.

Теория минимизации вхождения на рынок IPO включает в себя методы, основанные на классическом сценарии риска, который является лишь отрицательным элементом. Такие методы направлены только на уменьшение степени риска. Эти методы основаны на концепции уменьшения зазоров. Подразумевается, что мероприятия по управлению риском формируются при снижении его уровня, и чем выше степень прогресса в результате их реализации, тем успешнее будут такие мероприятия. Теория «нехватки ресурсов» — лучший принцип управления рисками, подобными ресурсам. Этот риск характеризуется наличием системы положительных условий. Тогда в большинстве случаев исключается ресурсная идея: ни в коем случае не участвовать в лотерее, ни в коем случае не покупать рискованные акции и другие важные документы, центральный банк вправе отказать увеличивать количество заемщиков любым способом в результате сокращения сроков кредита. Также, отличительной особенностью ресурсного разрыва является то, что повышение его уровня эффективно только до определенного уровня, в этом случае речь идет о наличии определенной степени рациональности.

Разрешение, соответствующее наилучшей степени, характеризуется тем, что оказывало существенное влияние на его результаты в прошлом под влиянием всевозможных положительных.

Последующие повышения степени отстраненности свидетельствуют о наличии в процедуре дополнительных условий, весьма негативных для целей фирмы. Точно так же ресурсоподобное управление рисками должно основываться на сохранении его рациональности. Если степень этого разрыва выше рациональности, то, наоборот, ее следует уменьшить. Ресурсные проявления прозвища в хозяйственном ведении сочетаются с определением абстрактного прозвища. Наличие этого почти абстрактного риска означает такой риск, что кроме отрицательного результата

возможно получение положительного (внезапная отдача).

Современная наука рассматривает понятие вхождения на рынок IPO, а также понятие обнаружения, диагностики и управления, финансовые, в первую очередь общеэкономические отношения, а также стратегии, направленные на обеспечение оптимальных стратегий управления рисками, использование ограниченных человеческих, материальных и экономических ресурсов, означает также прозрачность, устойчивость и непрерывность бизнеса.

Небольшая степень неопределенности неизбежно приводит к качественным управленческим решениям, а также концепции создания и управления капиталом, таким образом, в рекламе, а также реализации условий в рамках проектов коллективной социальной ответственности.

Управление рисками при вхождении на рынок IPO направлено на правильное выявление и предотвращение препятствий на пути компании, что способствует перераспределению денежных средств и способности компании выполнять вспомогательную инвестиционную работу. Двухуровневая форма управления рисками при вхождении на рынок IPO, которую мы разработали для достижения хитроумной стабильности промышленных компаний, позволяет нам совмещать 2 уровня. Уровень 1 - комплексное многофункциональное управление рисками (комплексный аспект); Уровень 2 гарантирует стабильную работу на всем протяжении реализации стратегии (краткосрочный аспект).

Изучение моделей манипулятивной устойчивости промышленных предприятий позволило найти «направления» исследования уравнения Барда управления рисками при вхождении на рынок IPO, представляющего собой трехуровневый тип управления рисками для обеспечения устойчивости отрасли учреждений. Уровень 1— это операционный уровень управления рисками. В этом плане рассматривается

управление рисками деятельности промышленной фирмы. Не все этапы управления рисками выполняются в рамках операторского уровня управления рисками. Уровень 1 означает, что промышленная организация характеризуется контролируемой степенью зрелости концепции управления рисками.

В промышленных организациях краткосрочное управление на уровне оператора должно проводить качественную, а также количественную оценку операторских рисков, определяющую степень влияния промышленных фирм на домашнюю работу. В рамках этого уровня должен быть реализован превентивный аспект управления рисками, чтобы избежать или минимизировать уровень их влияния на работу промышленных предприятий. Защита 2 уровня означает комплексный уровень управления рисками. Под комплексной степенью управления рисками понимается комплексное управление рисками с учетом взаимодействия производственных объектов в соответствии с основными тенденциями. Защита 2 уровня характеризуется количественно регламентированными и оптимизированными уровнями совершенствования концепции управления рисками. Должен быть гарантирован комплексный аспект управления рисками, что означает управление реализованными рисками, а также будущими рисками. Это должно гарантировать границы курса управления рисками в пределах количественно регламентированных и оптимизированных уровней совершенствования концепции управления рисками. Защита 3 уровня – краткосрочный уровень управления рисками, направленный на защиту производственной компании от различных рисков и опасностей на всех этапах реализации стратегии. Краткосрочная степень управления рисками указывает на наличие абсолютно всех показателей цвета, от обнаружения рисков до контроля цветопрогнозирования.

На всех горизонтальных и вертикальных уровнях управления IPO необходимо гарантировать наличие риск-менеджмента в рамках временного управления промышленной компанией. Аналогичным образом, промышленные компании с уровнем защиты 3 характеризуются высокой степенью зрелости концепции управления рисками. Трехуровневая концепция управления рисками способствует обеспечению устойчивости промышленных предприятий и повышению их конкурентоспособности. По этой причине, чтобы обеспечить устойчивость промышленных предприятий, необходимо учитывать целостность и взаимосвязанность всех 3-х уровней защиты управленческой деятельности, снижение влияния рисков [4, с.12].

Ожидаемый эффект от внедрения проекта:

1) При размещении акций на бирже компания получит доступ к новому сравнительно дешевому источнику капитала, который не несет в себе обязательства по возврату средств и выплате начисляемых процентов (как при кредитовании, например).

2) Проведение IPO даст компании эффективный инструмент роста за счет поглощений.

3) Проведение IPO улучшит текущее финансовое положение компании, поскольку доход от обращения акций на бирже поступает на баланс компании, увеличивая ее балансовую стоимость и вызывая рост собственного капитала. А после проведения всех налоговых процедур эти средства можно использовать для увеличения прибыльности бизнеса и его эффективности.

4) Выход компании на биржу повысит ее статус в финансовом сообществе, становится более узнаваемой, конкурентоспособность повышается и возрастает число потенциальных клиентов и партнеров. Все это влияет положительно на будущее привлечение средств - у компании возрастает кредитный рейтинг, и кредиторы охотнее выдают ей займы на

более выгодных условиях. Кроме того, и ликвидность самих акций компании возрастает, поскольку займы и кредиты под залог акций «прозрачных» публичных компаний получить легче, чем под залог акций «закрытых» частных компаний.

Выход на рынок IPO для компании способствует:

- притоку дополнительного капитала на рынок прямых инвестиций, увеличение количества участников и объемов прямых инвестиций и повышение их доступности;

- увеличению предложение долгосрочных инвестиций для развития компаний;

- развитию инновационных секторов;
- повысить уровень корпоративного управления компаний;
- повышение качества ведения бизнеса;

- повышению инвестиционной привлекательности компаний для инвесторов;

- развитию финансовых рынков и увеличение количества IPO.

Источники:

1. Андрюшин С.А. Проблемы эволюционной экономики / С.А. Андрюшин // Вопросы экономики. - 2021. - № 3. – С.44-49.

2. Бугалин А.В. Теория социально-экономических трансформаций / А.В. Бугалин, А.И. Колганов. - М.: ТЕИС, 2019. – 265 с.

3. Ивлева Г.Ю. Трансформация экономической системы: обзор концепций и контуры общей теории / Г.Ю. Ивлева // Общество и экономика. - 2019. - № 10. – С.15-19.

4. Семенова Е.В. Концепция управления капиталом на основании целей / Е.В. Семенова, А.А. Качалов // Финансы, деньги, инвестиции. 2020. № 2(74). С. 11-16.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: факторы, влияние, инвестиционное преимущество, модель инвестиционного поведения, инфляция, рост, динамика, объем, инвестиции, капитал

Инвестиционные преимущества предприятия или что делает предприятие привлекательным для потенциального инвестора является важной информацией для каждой компании, желающей привлечь инвестора. Рассмотрение теоретических концепций в этом направлении позволяет проследить взаимосвязь между инвестиционным преимуществом, которое выводит для себя инвестор, и того, что он для этого использует – модель инвестиционного поведения предприятия в рыночной среде.

То, что побуждает компании осуществлять инвестиционную деятельность находится во власти всеобщих экономических законов, что наделяет все действия более унифицированным характером для всех организаций, независимо от направления деятельности, форм собственности и т.д. Экономическая мотивация инвестиционного поведения субъектов экономики базируется на классических экономических тезисах, которые, в свою очередь, находятся в зависимости (или направлены на) предполагаемый уровень инвестиционной прибыли, соотносящийся с процентной ставкой на кредитном рынке [1]. Указанные взаимозависимые критерии в свое время нашли отражение в «законе предельной эффективности инвестирования», который вывел Дж. Кейнс. Так, в соответствии с данным постулатом компания на пути к увеличению прибыли от инвестиций будет

стараться постоянно увеличивать свой инвестиционный капитал посредством его вложения (участия) в новых проектах, при этом капитал может быть заимствованным до момента, когда стоимость кредитных ресурсов станет значительно ниже прибыли от их реализации [2].

С учетом рассмотренной системы мотивации формируется модель инвестиционного поведения предприятия в разрезе конкретных этапов осуществления его инвестиционной деятельности с учетом или основываясь на его инвестиционных преимуществах. Параметры этой модели состоят обычно из следующих основных элементов (рисунок 1).

Принимая во внимание указанные на рисунке 1 элементы следует отметить, что модель инвестиционного поведения любой организации может включать в себя самые разные стороны ее инвестиционной деятельности, организовывая тем самым дифференцированную мотивационную систему в рамках отдельных решений, основанных на инвестиционных преимуществах. Зарубежный опыт которых к 21 веку накоплен достаточный, более того, его значительное обогащение произошло скачкообразно, за первые 20 лет текущего века, что позволяет наглядно наблюдать развитие инвестиционного процесса. Экономический рост отдельных регионов, стран (например, Китай) демонстрируют значение инвестиционной составляющей в этом сложном экономическом процессе.



Рисунок – 1 Основные элементы модели инвестиционного поведения предприятия
Примечание: составлено автором на основании данных источника [3]

Важно заметить, что непосредственно модель инвестиционного поведения компании позволяет понять действие мотивационного механизма, с помощью которого отдельные экономические единицы будут вкладывать инвестиции. Указанная мотивация может

как ослабляться, так и усиливаться под давлением факторов международного масштаба, которые также имеют большое влияние на процесс вложения инвестиций. Самыми значимыми факторами можно обозначить следующие (рисунок 2).

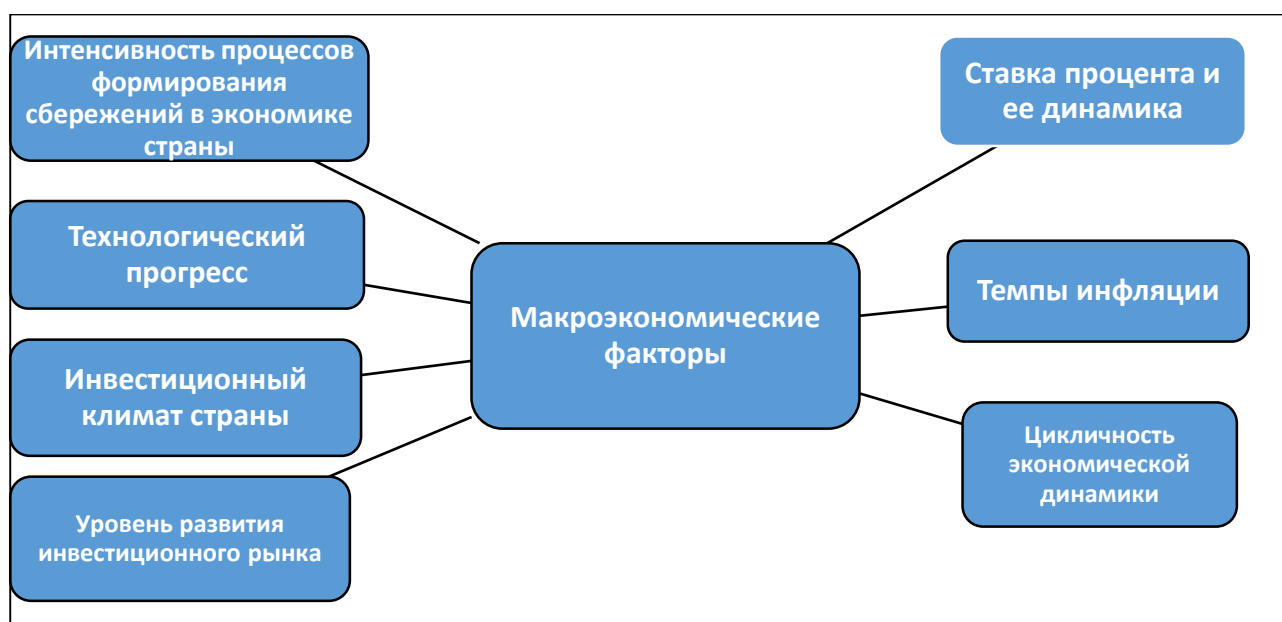


Рисунок – 2 Макроэкономические факторы, влияющие на инвестиционную активность предприятия
Примечание: составлено автором на основании данных источника [4]

– Интенсивный характер всех процессов, которые участвуют в образовании сбережений в экономике государства.

Так, в реализации инвестиций участвуют, как собственный капитал предприятия, так и сбережения, принадлежащие другим организациям, участвующим в инвестиционном процессе. Случаи, когда компания для осуществления инвестиций заимствует средства, становятся возможными в силу того, насколько полно/недостаточно организован инвестиционный ресурсный потенциал всей экономики государства, так как он участвует в распределении чистого общественного дохода, полученного за определенный период и сформированный для целей потребления и накопления.

При этом, значительные общественные накопления влекут за собой увеличение инвестиционного ресурсного потенциала всего государства и позволяют многим экономическим единицам становиться инвестиционноактивными [5].

– Процент, его ставка и динамика.

Процентная ставка, также, как и показатель нормы чистой инвестиционной прибыли представляют собой наиболее значимые предпосылки для инициации процесса вложения инвестиций. Так. Ставка процента является ценой, которую необходимо компании заплатить для заимствования денежных ресурсов, которые важны и необходимы предприятию, чтобы овладеть капитальными активами. Только если ожидаемый уровень инвестиционной прибыли будет намного больше процентной ставки, в этом случае можно судить об эффективности инвестиционных вложений с точки зрения экономики.

– Технологический прогресс.

Данный макроэкономический фактор обладает одной ярко выраженной особенностью, которая состоит в том, что именно рост и развитие технологий способствует повышению инвестиционной активности предприятий. И это не находится в какой-либо зависимости от наращивания объема национального

дохода [6]. Несмотря на снижение объема национального дохода, тем не менее происходит генерация дополнительного инвестиционного спроса экономических единиц посредством развития научно-технического прогресса. Интересно то, что чем конкуренция на рынке сильнее, тем более активно создается инвестиционный спрос с учетом влияния вышеназванного фактора.

– Инфляционные темпы.

Данный фактор представляется очень важным с позиции того, что инфляционные процессы играют негативную роль в динамике объема инвестиций, как в целом в экономике страны, так и в инвестиционной деятельности отдельных бизнес-структур. Указанное отрицательное влияние обладает следующими моментами.

Самое главное, что происходит в указанной ситуации – уменьшается «склонность к сбережению», происходит резкое сокращение ресурсного потенциала инвестиций. Так, «инфляционные ожидания», которые имеют место при увеличении темпов инфляции в экономике государства, начинают усиленно способствовать расходованию полученных доходов. В обратном случае, когда имеют место дефляционные процессы, возможное снижение уровня цен способствует тому, чтобы компании и домашние хозяйства наращивали накопления и снижали текущее потребление.

Исходя из этого, рост инфляционных процессов будет вызывать все большее обесценивание уровня предполагаемой (прогнозируемой) чистой прибыли от инвестиций. Это отрицательно скажется на мотивационных индикаторах инвестиционной деятельности компаний, в частности, на проектах по долгосрочному инвестированию).

Дополняя вышесказанное, важно заметить, что с учетом резко обостряющихся инфляционных процессов происходит значительное обесценивание стоимости отдельных финансовых инструментов, которые участвуют в инвестировании компаний. Это влечет за

собой утрату капитала, который был в них инвестирован. Принимая во внимание причины, указанные выше, становится очевидным в связи с чем происходит

снижение инвестиционного спроса отдельных единиц экономики.

Например, инфляция в США (рисунок 3).

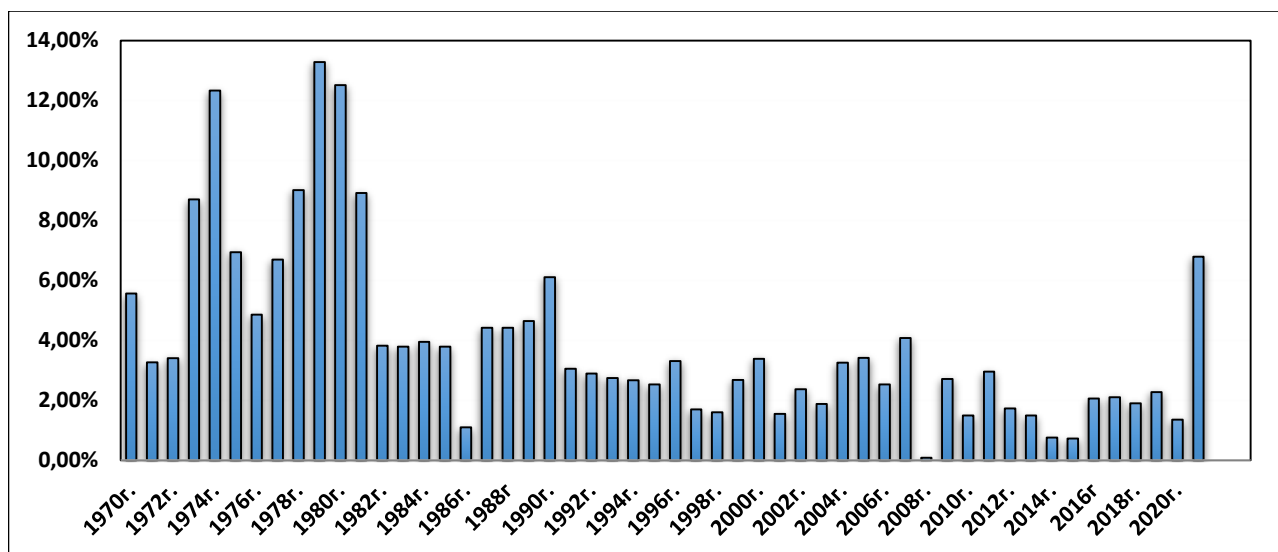


Рисунок – 3 Темпы инфляции в США, 1970-2021 г., %

Примечание: составлено автором на основании данных источника [7]

Изучение темпов инфляции США особенно полезно потому, что эта страна продемонстрировала высокую степень привлекательности своей экономики с инвестиционной точки зрения. График показывает, что инфляция у нее в последние десятилетия достаточно стабильны. Разве только показатель 2021 года достаточно резко повысился (за ноябрь 2021г. показал максимум с июля

1982 г.). Поэтому теперь в отношении экономики США инвесторам стоит задуматься – нужно ли инвестировать (так riskовать).

Другой пример очень привлекательной экономики с инвестиционной точки зрения – Китай. Насколько отличаются темпы инфляции от аналогичных показателей в США.

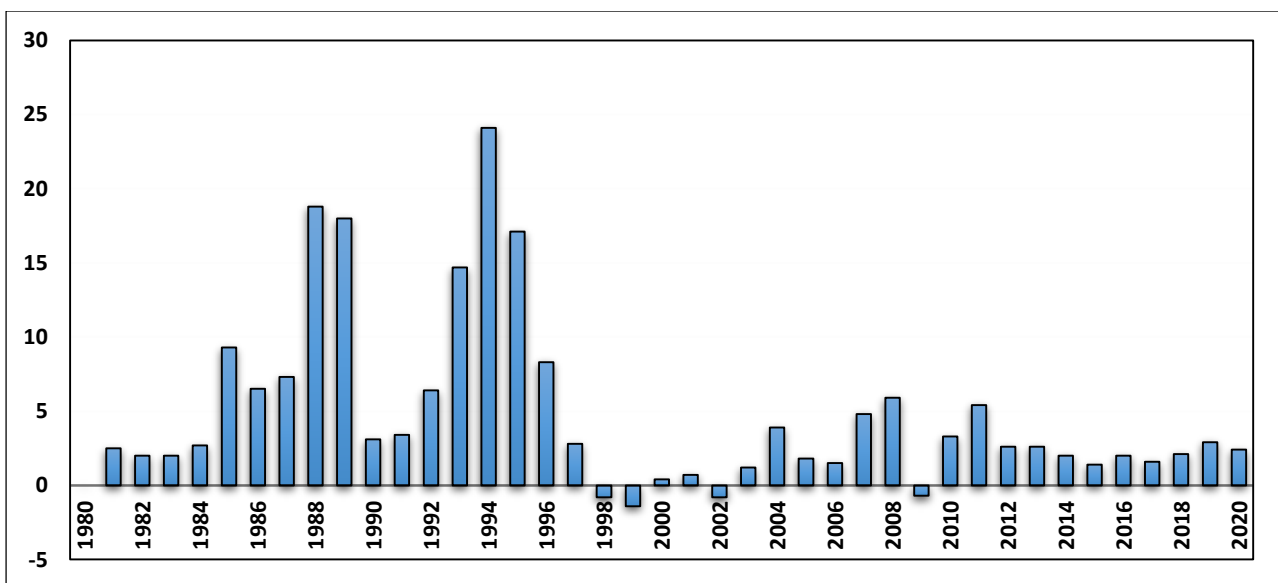


Рисунок – 4 Темпы инфляции в Китае, 1980-2020 г., %

Примечание: составлено автором на основании данных источника [8]

Как видно по графику – темпы инфляции в Китае достаточно стабильны за последние 20 лет. В начале 2000–х годов Китай вступил в ВТО и показывает очень хороший рост экономики благодаря инвестиционной политике коммунистической партии Китая. Действительно, в мире отмечается влияние китайской экономики, которая стала и остается одним из центров привлечения внимания инвесторов.

Следовательно, нарастание темпов инфляции снижает инвестиционную активность предприятий, в то время как дефляционные процессы способствуют ее росту.

– Цикличность экономической динамики.

Происходящие в экономике страны циклы, которым свойственны снижение и увеличение деловой активности предприятий, безусловно, находят свое отражение на масштабах и результатах деятельности, в том числе и на инвестиционном процессе.

– Уровень развития инвестиционного рынка.

С данным фактором находится в прямой зависимости инвестиционная активность организации в части ее инвестиционной деятельности. Наиболее значимым индикатором указанной активности выступает объем спроса на инвестиционные инструменты. При этом объем их предложения представляет главное условие, отвечающее за реализацию всех инвестиционных проектов.

Таким образом, можно сформулировать вывод о том, что особую роль в обеспечении инвестиционной

активности предприятий играет уровень конкурентности рынка, в виду того, что:

– только конкурентный рынок обладает наличием объективных показателей нормы чистой прибыли от инвестиций;

– только в условиях конкурентного рынка происходит активизация самостоятельных инвестиционных ресурсов компаний, которые в конкурентной борьбе представляют собой наиболее значимый инструментарий;

– только в конкурентных условиях возможна полноценная работа механизмов рыночной саморегуляции, что позволяет проводить связь между инвестиционным и другими видами рынков. Данная взаимосвязь отвечает за усиление инвестиционной эффективности всех проектов, которые реализуются экономическими единицами.

В дополнение к этому необходимо добавить и инвестиционный климат страны, как систему правовых, экономических, социальных, политических и других условий, в рамках которых становится возможным осуществлять инвестиционную деятельность, влияющих на масштабы рисков и величину доходов и соответственно на значимость и необходимость обладания инвестиционными преимуществами. Специфика (и одновременно сложность) данного фактора инвестиционной активности компаний состоит в регулировании государством самых значимых компонентов инвестиционного климата. Государство осуществляет это посредством применения рычагов экономического и правового механизмов.

Источники:

1. Суспицына Г., Моисеева Т. Анализ экономической мотивации инвестиционного поведения. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. - 220 с.
2. Дж. Кейнс. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. – М.: Эксмо, 2019. – 1650 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. Учебный курс – К. Эльга-Н. Ника-Центр, 2021 – 448 с.

4. Катасонов В.Ю. Инвестиционный потенциал экономики: Механизмы формирования и использования. - М.: Анкил, 2019. – 325 с.
5. Дубенецкий Я.Н. Экономический рост и инвестиции: новые возможности и проблемы // Пробл. прогнозирования. - 2017. - № 5. - С.3-8
6. Голов Р.С., Балдин К.В., Передеряев И.И. Инвестиционное проектирование. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 366 с.
7. <http://global-finances.ru/inflyacziya-v-ssha-po-godam/>
8. <https://svspb.net/danmark/infljacija.php?l=kitaj>

Карабаев Н.Р.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Сурапбергенова З.А.
к.ф.-м.н

ОЦЕНКА КРЕДИТНЫХ РИСКОВ В РАЗРЕЗЕ КОРПОРАТИВНОГО ЗАЕМЩИКА

Ключевые слова: кредитный риск, платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, способность обслуживать обязательства перед банком, финансовые риски, банковский сектор.

При оценке корпоративного кредитного риска целью анализа является корректная оценка рисков, присущих текущей операционной деятельности Контрагента, оценка обоснованности заложенных допущений прогнозного денежного потока с учетом особенностей отрасли, специфики производственной и коммерческой деятельности и следующих основных параметров Контрагента/гаранта: платежеспособности (ликвидности); финансовой устойчивости; способности обслуживать обязательства перед Банком на основании расчетов прогнозных денежных потоков.

Риск-анализ истории и текущего состояния операционной деятельности заключается в выявлении наиболее значимых факторов, которые могут привести в будущем к возникновению риска дефолта по рассматриваемой структуре сделки. Выявление таких факторов осуществляется в том числе с учетом проведенного в рамках кредитного анализа ретроспективного анализа показателей финансовой отчетности Контрагента, приведения риск-менеджером основных наблюдений, с описанием возможных последствий.

Особенности анализа корпоративного кредитного риска.

При принадлежности Контрагента к определенной группе компаний, необходимо проверить, охватывает ли

структура утверждаемой сделки и кредитный анализ все источники, которые предлагаются в качестве источников погашения займа Банка. Участники и условия сделки должны соответствовать организационной и экономической схеме работы группы компаний. Если свободный операционный денежный поток Контрагента может отвлекаться на нужды группы компаний (Контрагент Банка может являться «донором» ликвидности), или в структуре группы компаний производственные активы, реализация и генерация маржи разделены по разным компаниям, или наоборот, денежные средства акционера служат источником пополнения ликвидности для Контрагента, необходимо убедиться, что объектом финансового анализа являлась консолидированная финансовая отчетность и анализ был проведен в зависимости от того:

-где в организационной структуре находятся основные активы, контракты, маржа, денежные потоки, и кто имеет к ним доступ;

-где в организационной структуре находятся долги группы, какие существуют внебалансовые обязательства по группе;

-каковы межфирменные перетоки (в виде внутрифирменных продаж, дивидендов, займов).

При оценке кредитного риска Контрагента не следует ограничиваться

исключительно финансовыми отчетностями за последние отчетные периоды, прошедшими аудиторскую проверку. В случае необходимости и при наличии доступа к информации, во внимание принимаются исторические данные за предшествующие более отдаленные периоды, для оценки в т. ч. качества и поведения менеджмента, особенно в периодах макроэкономических кризисов (способность управлять активами в стрессовые периоды).

Обязательной частью оценки корпоративного Кредитного риска является оценка рыночных рисков текущей операционной деятельности и оценка бизнес-рисков.

В ходе анализа бизнес-рисков, идентифицируются выявленные на основании исходных данных существенные угрозы и факторы, которые могут существенно повлиять на финансовое состояние Контрагента, а также причины возникновения таких факторов и их последствий. Оцениваются основные индикаторы деятельности компании и основные факторы, к которым чувствителен кредитный риск по рассматриваемой сделке, требующие особого внимания в будущем при оценке существенного повышения кредитного риска (SICR), признаков обесценения (для учета в последующих мониторингах).

Источником существенных рисков могут выступать политические факторы в странах, которые имеют непосредственное отношение к деятельности Контрагента. В целях идентификации данных факторов необходимо проанализировать структуру сбыта продукции и закупа основного сырья на предмет географической диверсификации в разрезе стран. При наличии зависимости от зарубежного рынка, уровень концентрации на который является высоким и присутствуют предпосылки о невозможности или

возникновении затруднений в его замене на другой, следует оценить вероятность политического риска и степень его влияния на деятельность Контрагента. Для оценки политического риска в определенной стране в качестве источника информации может использоваться карта политических рисков от международных специализированных консультационных компаний.

Выявленные существенные риски и факторы могут быть классифицированы по следующим категориям:

- «Бизнес риски» - выявляются на основе изучения исходных данных по Проекту, описывающих: организацию, бизнес-профиль (качество и стиль менеджмента, индустрия и позиция на рынке, коммерческая оценка, анализ конкурентоспособности). Необходимо определение основных драйверов операционного дохода/расхода;

- «Финансовые риски» - выявляются на основе изучения исходных данных по Проекту, описывающих: финансовый анализ, финансовый прогноз;

- «Политические риски» - выявляются на основе изучения исходных данных по Проекту, описывающих: зарубежные рынки сбыта и поставок, иностранных акционеров, участников и созаемщиков/гарантов нерезидентов. В случае отсутствия в предложенной структуре сделки условий, направленных на минимизацию выявленных рисков, предоставляются возможные митиганты и инструменты, усиливающие сделку (при наличии). Митиганты определяются с учетом их практической осуществимости и целесообразности, и, в случае необходимости, согласовываются с компетентными структурными подразделениями Банка. [1]

Ниже указаны обобщенные данные по структуре кредитного портфеля банков РК (Рис. 1).

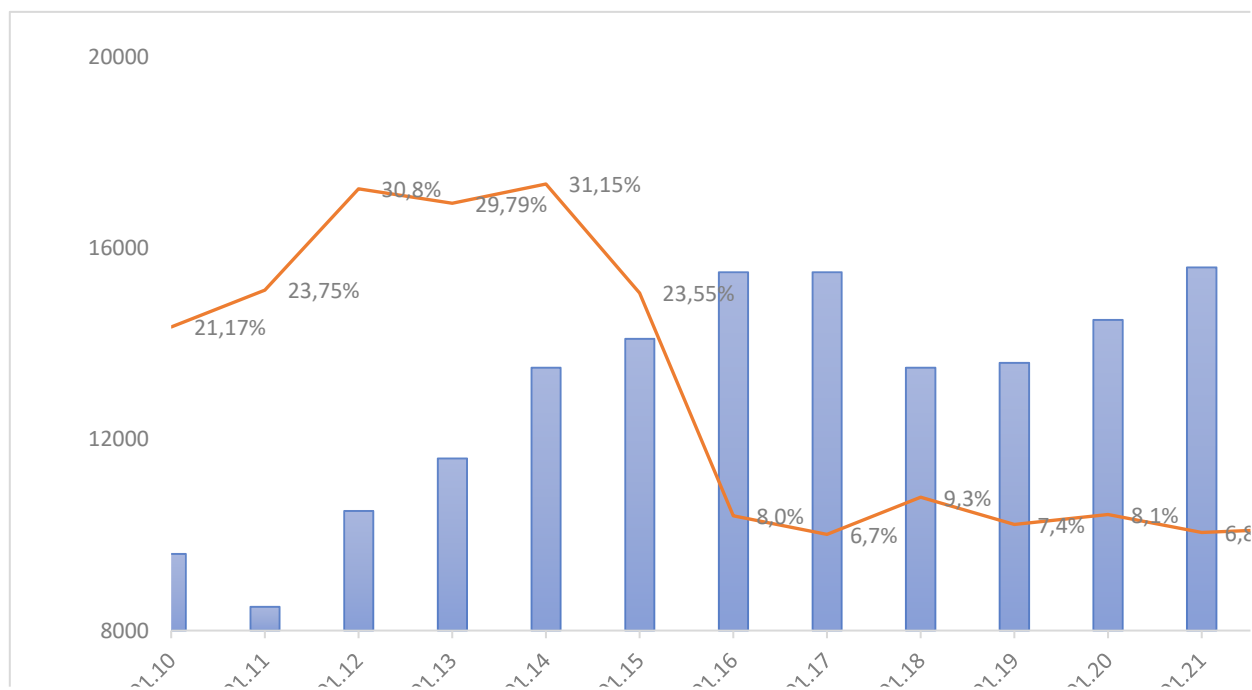


Рисунок 1 – Структура кредитного портфеля банков РК

Источник: Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка «Состояние банковского сектора на 1 июня 2021г»

Таблица 1 – Качество кредитования юридических лиц

Наименование /дата	01.01.2021		01.06.2021		Прирост в %
	Основной долг, млрд.тг	в % к итогу	Основной долг млрд.тг	в % к итогу	
Кредитование юридических лиц, в т.ч.:	3 838,8	100,0%	4 086,7	100,0%	6,5%
Кредиты без просроченной задолженности по основному долгу и/или начисленному вознаграждению	3 577,8	93,2%	3 846,2	94,1%	7,5%
Задолженность, просроченная на 1 - 30 дней	45,1	1,2%	14,5	0,4%	-68,0 %
Задолженность, просроченная на 31 - 60 дней	3,3	0,1%	13,3	0,3%	300,0 %
Задолженность, просроченная на 61 - 90 дней	22,4	0,6%	4,6	0,1%	-79,2 %
Задолженность, просроченная свыше 90 дней	190,2	5,0%	208,1	5,1%	9,4%
Провизии по МСФО	546,5	14,2%	484,2	11,8%	-11,4 %
Провизии по займам с просроченной задолженностью свыше 90 дней	202,1		214,2		
Коэффициент покрытия кредитов, просроченных свыше 90 дней, провизиями	106,3%		102,9%		

Источник: Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка «Состояние банковского сектора на 1 июня 2021г»

Таблица 2 – Качество кредитования МСБ

Наименование /дата	01.01.2021		01.06.2021		При- рост в %
	Основной долг, млрд.тг	в % к итогу	Основной долг млрд.тг	в % к итогу	
Кредитование МСБ, в т.ч.:	4 246,2	100,0%	4 493,7	100,0%	5,8%
Кредиты без просроченной задолженности по основному долгу и/или начисленному вознаграждению	3 606,6	84,9%	3 725,2	82,9%	3,3%
Займы с просроченной задолженностью от 1 до 30 дней	77,2	1,8%	66,2	1,5%	-14,2%
Задолженность, просроченная на 1 - 30 дней	32,2	0,8%	70,3	1,6%	118,3%
Задолженность, просроченная на 31 - 60 дней	24,8	0,6%	22,6	0,5%	-8,6%
Задолженность, просроченная на 61 - 90 дней	505,5	11,9%	609,4	13,6%	20,5%
Задолженность, просроченная свыше 90 дней	771,1	18,2%	776,9	17,3%	0,7%
Провизии по займам с просроченной задолженностью свыше 90 дней	372,4		455,4		
Коэффициент покрытия кредитов, просроченных свыше 90 дней, провизиями	73,7%		74,7%		

Источник: Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка «Состояние банковского сектора на 1 июня 2021г» [2]

В виде обобщенной информации,
ниже представлено сравнение

неработающих кредитов среди банков
развития (Рис. 2).

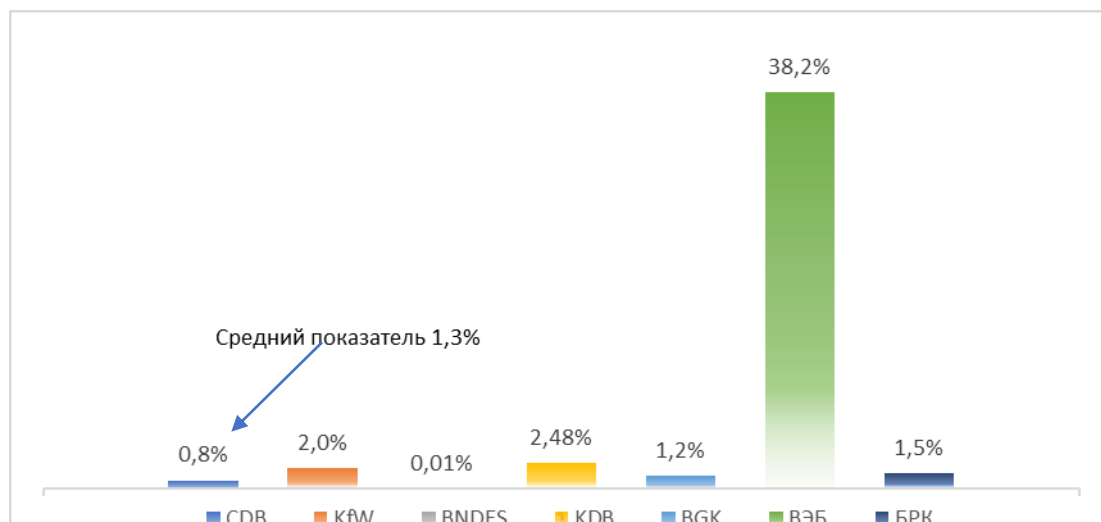


Рисунок 2 – Сравнение неработающих кредитов среди банков развития
Источник: Стратегия развития Банка X на 2014–2023 годы

В отраслевой структуре кредитных портфелей таких банков развития как Китайский банк развития (CDB), Бразильский банк развития (BNDES) и Банк развития Польши (BGK) инфраструктурные проекты занимают значительную долю (76,2%, 55,0% и 36,3% соответственно по итогам 2020 года) [3].

В 2021 году сразу четыре банка были ликвидированы в связи с

нарушением требований регулятора и на начало 2022 года осталось 22 БВУ, 14 из которых представительства иностранных банков. Значимым стала реорганизация АТФБанка и его присоединение к First Heartland Jusan Bank.

В течение шести месяцев 2021 года ликвидации подлежали два банка - AsiaCredit Bank и Capital Bank Kazakhstan в связи с несоблюдением требований

регулятора и исполнением обязательств перед клиентами данных банков. Также добровольной ликвидации подвергся дочерний банк Национального банка Пакистана в Казахстане. Таким образом, первую пятерку банков Казахстана вошел Jusan Bank, занявший четвертое место по активам.

Ликвидация банков с токсичными активами позитивно повлияла на консолидированный кредитный портфель банков, процентное соотношение проблемных займов со сроком погашения более 90 дней сократилась на 3% и достигла 3,87%.

Банки показали способность противостоять кризису, тогда как отрасли экономики демонстрировали спад. Консолидированные активы банков за год показали рост и составили 36,7 трлн тенге к 1 декабря 2021 года, т.е. на 17,8%. Уровень абсолютных активов банков равнялся 12,3 трлн тенге или 33,4% к активам. От данного показателя также не отставал капитал банковского сектора. Показатель достаточности капитала (к1) составил 20,02%, в то время как показатель (к2) равнялся 24,33%, тем самым превысив требования регулятора. Кредитные рейтинги ни одного из банков банковского сектора не был пересмотрен в негативную сторону. Значительная часть банков повысили свой рейтинг, а оставшиеся подтвердили его на прежнем уровне согласно Ranking.kz. В 2021 году продолжили свое становление экосистемы. IPO Kaspi на лондонской бирже явилось бенчмарком для банковского сектора Казахстана, тем самым направив взгляды инвесторов в направлении нашем направлении и, тем самым, продемонстрировали позитивное отношение реальных инвесторов к улучшению экосистемы.

Значительный реализованный потенциал казахстанский банков был направлен на цифровизацию внутренних и клиентских (внешних) процессов, а также пользовательского опыта.

Банки частично отошли от физического наращивания своего присутствия в регионах, маркетинговых

мероприятий в данном направлении, а сосредоточились на высокотехнологической составляющей и эффективности инвестиций.

Банки развивали свои программные продукты, платежные системы, коммерцию и платежные инструменты. Лидировал в этом Halyk, Forte, Сбербанк, Jusan, БЦК и Евразийский банк. Безналичные платежи с применением QR, Apple Pay/Google Pay были весьма востребованы на рынке банковских услуг.

Финансовый регулятор и Национальный Банк Республики Казахстан с начала 2021 года начали мероприятия по стресс-тестированию, используя и реализуя передовой и лучший международный опыт. [4]

Не менее важно то, является ли инициатор проектной компанией или уже существующей на рынке. Кроме того, не малое значение имеет команда, реализующая проект как на инвестиционной, так и на эксплуатационной фазе, так как в первом случае они сталкиваются с необходимостью успешного возведения объекта и его ввода в эксплуатацию, тогда как на эксплуатационном этапе, основной целью команды является стратегия сбыта готовой продукции и оказания услуг. При этом, данные стадии не должны исключать, а взаимопроникать друг в друга и сливаться в единый проект с целью его успешной реализации.

Не следует сбрасывать со счетов и качество менеджмента, так как основной ценностью является человеческий капитал, его квалификация и ориентированность на результат и согласованность действий. В частности, привлечение стратегического инвестора с положительным опытом в реализации аналогичных проектов в качестве одного из акционеров существенно увеличивает вероятность достижения первоначальных целей реализации проектов. Данному фактору необходимо уделить отдельное внимание, так как его измерение затруднено количественными показателями и является исключительно качественным индикатором, который может и оказывает

значительное влияние на проект и его результаты. При этом, на фоне появления акцента на ESG (Environment, Social, Governance) повестку, инициатор проекта должен максимально сконцентрироваться на требованиях окружающей среды, социальных аспектов и качества управления, которые бесспорно будут способствовать усилению структуры сделки с банком, удешевлению заимствования, восприятия проектной компании обществом и стремление менеджмента, которому доверился конечный акционер, исключить конфликт интересов и обеспечить применение лучшей местной и мировой практики.

В части таких институтов, как банки развития, ясно прослеживается необходимость в усилении финансирования не только проектов в обрабатывающей промышленности, но и инфраструктуры, так как это отвечает сущности государственной инвестиционной деятельности, одним из проводников которой являются такие институты. Одновременно, финансирование инфраструктуры требует 30- или даже 40- и 50-летнего льготного финансирования, которое способны оказать именно банки развития для реализации стратегических задач государства по подъему экономики.

Необходимо также отметить стремление банков второго уровня

максимально увеличить автоматизацию своих бизнес процессов и процессов взаимодействия с клиентами, оценки их кредитоспособности, что бесспорно является свидетельством следования лучшей практике банковского сектора по международным стандартам, так как Казахстан не отягощен грузом старой банковской системы, как это имеет место в странах Европы и США, что ускоряет его оперативный доступ к нуждам клиентов и оценки таких клиентов с точки зрения реализации кредитного риска корпоративных субъектов кредитования.

Таким образом, оценка кредитных рисков в разрезе корпоративного заемщика осуществляется на всесторонней основе с учетом как внутренних факторов компании (ее исторических продаж, себестоимости, управления запасами, наличия опыта в реализации аналогичных проектов, стратегии в отношении рынков сбыта и закупа сырья по проектам и иных составляющих) на которые она способна повлиять, так и внешних факторов это макроэкономическое состояние на страновом и международном уровне (если проект имеет экспортную составляющую или выходит за пределы одной страны), состояние конкретной отрасли, где собственно и реализуется проект, рынков сбыта продукции или оказания услуг, а также закупа сырья.

Источники:

1. Оценки кредитного риска банка Х.
2. Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка «Текущее состояние банковского сектора РК по состоянию на 1.06.2021г.».
3. Стратегия развития банка Х на 2014–2023 годы.
4. <https://kapital.kz/finance/101619/v-2021-godu-bankovskiy-sektor-kazakhstana-lishilsya-chetyrekh-igrokov.html>

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ ПУТЕМ МОДЕРНИЗАЦИИ ДОБЫЧИ И ПРОИЗВОДСТВА

Ключевые слова: затраты, добыча, производство, оптимизация, нефтегазовые компании.

Среди предприятий нефтегазового сектора присутствует ошибочное восприятие сокращения затрат и оптимизации затрат. Сокращение затрат является одноразовым, но оптимизация является постоянной. Когда нефтегазовый бизнес оптимизирует расходы, он структурируется вокруг сокращения расходов, чтобы максимизировать ценность бизнеса.

Пугачева М.А., Латыпова Э.Р. указывают, что, когда многие нефтегазовые компании говорят, что оптимизируют затраты, на самом деле они делают простое сокращение затрат [1, с.42]. Поскольку эффекты последнего являются краткосрочными, они в конечном

итоге стираются, и компания снова возвращается на круги своя в поисках новой меры по сокращению затрат.

Методы оптимизации затрат компаний нефтегазовой отрасли включают в себя сокращение затрат; конечно нельзя оптимизировать затраты, не устранив некоторые расходы. Конечная цель стратегической оптимизации расходов – максимизировать ценность, то есть делать больше с меньшими затратами, а не сокращать расходы ради себя.

Приведенная ниже таблица дает представление о различиях между оптимизацией затрат и простым сокращением затрат.

Таблица 1 – Оптимизация и сокращение затрат

Элемент	Сокращение затрат	Оптимизация затрат
Модель	Нерасчетное сокращение	Устойчивое и стратегическое сокращение
Процесс	Одноразовые действия	Непрерывные усилия
Цель	В первую очередь для сокращения финансовых отходов	Прежде всего, чтобы максимизировать ценность
Пример	Увольнение сотрудников или снижение заработной платы работников во время кризиса	Оцифровка и автоматизация процессов для повышения эффективности
Результаты	Реактивные, краткосрочные	Проактивные, долгосрочные
Примечание: составлена на основании источника		

В рамках оптимизации затрат технологического процесса в нефтегазовых компаниях актуализируются вопросы оптимизации добычи. Оптимизация добычи относится к различным видам деятельности по

измерению, анализу, моделированию, приоритизации и реализации действий по повышению производительности месторождения: пласта /скважины /поверхности. Оптимизация добычи является фундаментальной практикой для

обеспечения извлечения разрабатываемых запасов при максимизации прибыли. Мероприятия по оптимизации добычи включают: управление профилем вблизи ствола скважины; управление соответствием вблизи ствола скважины; устранение прискважинных повреждений; матричная стимуляция или подкисление; максимизация индекса производительности; гидроразрыв пласта; максимальная-пластовая-контактная скважина с многосторонним завершением; предотвращение осаждения органических и неорганических твердых веществ в прискважинной зоне/ завершение работ/ трубопровод; целостность скважин; предотвращение и устранение разрушения обсадных колонн и цемента; оптимизация эффективности искусственного подъема на уровне месторождения и скважины; управление контролем песка.

Диденко Ю.С. отмечает, что оптимизация добычи, наряду с управлением пластами, является центральной частью стратегии разработки и реализации месторождений нефтегазовых компаний [2, с.21]. Ключевым фактором оптимизации добычи является возможность минимизировать повреждения пласта при строительстве скважин и проведении регламентных работ. Минимизация повреждений пласта может быть достигнута, гарантируя, что эксплуатационные детали будут достигнуты до достижения зоны полезного действия до последних зарегистрированных параметров добычи.

Оптимизация добычи позволяет увеличить производительность существующего месторождения и охватывает несколько сфер применения. В этом контексте вклад может быть получен от применения различных технологий. Оптимизация добычи требует передовых и интеллектуальных завершений скважин. Например, интеллектуальное (Smart) завершение – это скважина, содержащая дистанционно управляемую адаптивную систему завершения, которая предоставляет данные в режиме реального времени и возможность

переконфигурировать архитектуру скважины без вмешательства скважины.

Конечная цель оптимизации добычи – идеальная производительность скважины. В частности, производительность скважины определяется показателями притока, и в этом контексте общим подходом является «узловой анализ». Это системный подход, применяемый для анализа производительности систем, состоящих из взаимодействующих компонентов [3, с.4].

В рамках оптимизации добычи используется стимулирование скважин – это термин, описывающий различные операции, выполняемые на скважине для повышения ее производительности. Существует два основных вида стимулирующих операций: матричное стимулирование и гидроразрыв пласта. Матричная стимуляция проводится ниже давления разрыва пласта с целью восстановления естественной проницаемости породы-коллектора. Гидроразрыв пласта является наиболее распространенным механизмом повышения продуктивности скважин.

Программное обеспечение для компьютерного моделирования предоставляет геологам и инженерам представление о поведении скважины в изменяющихся условиях. Моделирование перешло от «запуска» на трудоемких и дорогостоящих суперкомпьютерах к более быстрым и экономичным интеллектуальным платформам. Новые системы обеспечивают более точные результаты, лучшее понимание извлекаемых запасов, что позволяет своевременно реагировать на постоянно меняющиеся рыночные условия и значительно снизить общие затраты. Опишем некоторые из наиболее популярных программ. IPM - PETREX Комплекс IPM suite Integrated Production Modeling – разработан компанией Petroleum Experts (Petex). Модель IPM – это система добычи нефти или газа, которая включает в себя пласт, скважины и поверхностную сеть. IPM позволяет интегрироваться с моделями моделирования коллекторов – Eclipse, VIP

и др. – оценить влияние на добычу. PIPESIM - SCHLUMBERGER PIPESIM – это симулятор потока, который может создавать модели скважин, чтобы помочь увеличить добычу и понять потенциал пласта. PIPESIM simulator моделирует многофазный поток от пласта до устья скважины и рассматривает системы искусственного подъема, включая штанговые насосы, ESP и газлифт [4, с.8].

Путятин Л.М. указывает, что помимо оптимизации добычи, в рамках оптимизации затрат нефтегазовых компаний, необходимо рассматривать оптимизацию производства [5, с.139]. Оптимизация производства включает в себя ряд мероприятий, связанных с измерением, анализом, моделированием, определением приоритетов и реализацией действий по повышению производительности. Оптимизация продукта решает эти производственные проблемы: медленные производственные линии; давно незавершенная работа; отдельные рабочие станции перегружены незавершенной работой; ненужное пространство используется для хранения; множество ошибок, требующих доработки; узкие места на рабочих станциях; увеличенные сроки доставки; несоответствие производительности; запутанный производственный процесс и управление. Благодаря оптимизации производства нефтегазовая компания получает возможность лучше понимать свои производственные процессы и узкие места и управлять ими. Производители оптимизируют систему для производительности и сроков доставки.

Замураева Л.Е. указывает, что нефтегазовые компании должны научиться находить и обновлять новые наборы оптимальных входных параметров, особенно потому, что продукты и сырье постоянно меняются [6, с.57]. Оптимальные критерии производства определяются: ценой, качеством, более быстрыми и качественными поставками. Большинство методов оптимизации производства используют анализ основной функции затрат наряду с многочисленными входными параметрами

(факторами, которые можно контролировать или нет).

Оптимизация производства может изменить производственные операции и сделать их эффективными на нескольких уровнях. Существует целый ряд преимуществ, которых организация может достичь, если оптимизация будет реализована правильно: снижение затрат; повышение общей эффективности оборудования; сокращение производственных задержек; обеспечение снижения поломок оборудования; повышение эффективности оборудования; регулярный контроль наличия оборудования и его производительности; повышение качества и производительности; сокращение времени простоя или сверхурочных и любых внепланового технического обслуживания с помощью искусственного интеллекта для увеличения трансформации завода; оптимизация использования энергии для экономии затрат и окружающей среды.

Ключевым инструментом планирования и оптимизации производства является качественный процесс управления запасами. Этот процесс трудно выполнить вручную и должен быть автоматизирован. Автоматизация системы управления запасами поможет компании увидеть, какие ресурсы у нее есть в любое время. Благодаря качественной системе управления запасами планировщики производства могут отслеживать уровни запасов и автоматизировать пополнение запасов. Автоматизированные системы могут даже прогнозировать потребности в запасах.

Предприятия должны убедиться, что оборудование и рабочая сила доступны в любое время. Для хорошей оптимизации производства важно оценить, сколько сотрудников необходимо в производственном процессе и какова должна быть их компетентность. Предоставление сотрудникам правильных инструментов и необходимого обучения передовому оборудованию имеет важное значение.

Каждый производственный процесс должен знать, где и когда происходит каждый шаг и сколько времени требуется для его завершения. Имейте в виду, что не все стадии происходят последовательно-некоторые происходят в тандеме, в то время как некоторые другие следуют заданному ряду. После того как процесс был нанесен на карту, становится легче понять, сколько времени может занять завершение каждого процесса. Для любой повторяющейся деятельности лучше всего стандартизировать процесс [7, с.269].

Кроме того, документирование всех аналогичных действий в производственном процессе устанавливает базовую линию на будущее, если произойдут изменения в маршрутах или сроках новых производственных процессов. Создание базовой линии помогает нефтегазовым компаниям ускорить процесс планирования производства.

Лучший способ предвидеть возможные проблемы в производственном процессе – собрать исторические данные по аналогичным работам. Имея доступ к времени обработки, используемым материалам и отказам, компания может применить метод анализа режима отказа и эффектов для анализа возможностей риска и снижения вероятности их возникновения. С анализом режима отказа и эффектов бизнес сможет глубоко изучить свои процессы и найти способы уменьшить влияние любых потенциальных проблем в операциях.

Сотрудники должны быть осведомлены обо всех планах по оптимизации производства нефтегазовой компании, что можно сделать с помощью

производственного программного обеспечения. План, связанные заказы на работу и производственные графики могут быть разделены, так что сотрудники всегда знают о своих обязанностях и могут проверить производственную систему в любое время. Оптимизация производства делает то, на что надеется каждый бизнес: постоянно производить качественную продукцию в оптимальные сроки, в соответствии с требованиями рынка.

Вывод

Подведем итоги в форме заключения. Для оптимизации затрат компаний нефтегазовой отрасли довольно практично использовать оптимизацию добычи. То есть измерение, анализ, моделирование, приоритизация и реализация действий по повышению производительности месторождения. Оптимизация добычи обеспечивает извлечение разрабатываемых запасов при максимизации прибыли и включает: управление профилем вблизи ствола скважины, соответствием вблизи ствола скважины, устранение прискважинных повреждений; гидроразрыв пласта и пр. Оптимизация добычи актуализирует использование передовых и интеллектуальных завершений скважин. Оптимизация производства также является действенным методом оптимизации затрат и может изменить производственные операции и сделать их эффективными на нескольких уровнях. Оптимизация производства включает в себя ряд мероприятий, связанные с измерением, анализом, моделированием, определением приоритетов и реализацией действий по повышению производительности.

Источники:

1. Пугачева М.А., Латыпова Э.Р. Управление затратами предприятия / М.А. Пугачева, Э.Р. Латыпова // В сборнике: Экономический форум «Экономика в меняющемся мире» Материалы Экономического форума с международным участием. Сборник научных статей. 2019. С. 42-44.
2. Диденко Ю.С. Управление затратами на уровне предприятия / Ю.С. Диденко // В сборнике: Политика импортозамещения: проблемы и перспективы материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. 2019. С. 21-24.

3. Дмитриева А.С. Совершенствование системы управления затратами предприятия / А.С. Дмитриева // В сборнике: Развитие институциональных основ бюджетной политики. Пермь, 2020. С. 4-6.
4. Болатбиев А.К., Миркина, О.Н. Управление затратами как фактор влияния на финансовые результаты деятельности предприятия / А.К. Болатбиев, О.Н. Миркина // В сборнике: Теоретические и прикладные аспекты научных исследований Сборник статей по материалам II научно-практической конференции. 2019. С. 8-13.
5. Пуяткина Л.М. Управление затратами предприятия в современных финансовых условиях / Л.М. Пуяткина // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2017. Т. 1. № 2. С. 139-141.
6. Замураева Л.Е. Управление затратами. Управление ресурсами нефтегазовой компании / Л.Е. Замураева // Учебно-методический комплекс. Практикум для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» очной и заочной форм обучения / Тюмень, 2020. - 197с.
7. Иванова И.Г., Маркова, Ю.А. Управление затратами по центрам ответственности / И.Г. Иванова, Ю.А. Маркова // В сборнике: Фундаментальная наука и технологии - перспективные разработки материалы XII международной научно-практической конференции. 2018. С. 269-272.

УПРАВЛЕНИЕ НЕЛИКВИДНЫМИ ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: управление запасами, неликвидные запасы, критерии неликвидных запасов, причины накопления.

Любое предприятие с самого первого дня своего существования озадачивается вопросами планирования складских запасов. Принятие правильных решений касательно остатков на складах является ключевой задачей любого бизнеса, функционирующего в области реализации товаров, а также занимающегося производственной деятельностью. Важно понимать, что перезатаривание склада означает замороженные ресурсы, способствующие ухудшению общих показателей функционирования Компании. Помимо этого, *overstock* означает финансовые и временные затраты, сопровождающие хранение запасов – проведение ревизий, анализа, учёт. Тем не менее, нельзя забывать о том, что недостаточный товарный запас означает не возможность в полной мере удовлетворить клиентский спрос на товар.

Активы с низкой ликвидностью – это неиспользуемые в течение длительного периода времени (как правило, один год и более) производственные или товарные запасы. [1]. Показатели, по которым компания относит остаток к неликвиду индивидуальны для каждого предприятия. Однако, универсальным инструментом является применение ABC анализа. Он позволяет систематизировать запасы, имеющиеся на складах фирмы по степени их важности для компании, в зависимости от их значимости в стоимостном выражении. Суть ABC анализа состоит в том, чтобы разбить всё множество товаров на три группы: в группу А войдёт относительно небольшое число наиболее значимых в стоимостном выражении наименований товаров, В – среднее число «средних» по цене товаров, С – все оставшиеся товары. [2]. Визуально классическое распределение таково:

Таблица 1 - Доли в ABC анализе.

	Доля номенклатуры	Объём продаж
А (наиболее ценные)	20%	80%
В (средние)	30%	15%
С (наименее ценные)	50%	5%

Интересный факт, касающийся ABC анализа, заключается в том, что если исключить полностью категорию С из анализа и собрать цифры вновь, то образуется новая категория С, в которую войдут товары, ранее значившиеся в группе В. Таким образом, даже после ликвидации из ассортимента товаров, вошедших в категорию С, новая группа слабо ликвидных товаров всё равно будет образовываться.

В качестве примера рассмотрим деятельность одного из складов ТОО

«Medteka». Основным направлением в деятельности Компании является оптовая и розничная реализация изделий медицинского назначения. Большую часть продаж Компании составляет реализация компрессионного трикотажа (62% от оборота). Специфика данной продукции такова, что изделия подбираются индивидуально, на основании восьми измерений ноги. В связи с индивидуальными особенностями фигуры и значимостью правильно подобранного

размера для эффективности терапии, необходимо держать на складе товар в обширной размерной линейке. Вышеуказанная специфика области, в которой функционирует Компания, зачастую приводит к overstock'ам, так как прогнозирование параметров фигур клиентов нередко составляет непосильную задачу.

Предлагаемый ABC-анализ собран на основании годового оборота компании.

Объем продаж с анализируемого склада за 2021 год составил почти 187 миллионов тенге по 1 568 номенклатурным позициям. Номенклатурные позиции были сгруппированы по удельному вкладу каждой SKU в общий объем продаж за 2021 год.

Суммарный оборот всех видов товара: 186 797 946,20 KZT

Общее число товаров: 1 568 SKU.

Таблица 2 - ABC- анализ на примере склада ТОО «Medteka»

Оборот (KZT)

А - класс	133 704 287,86	72%
В - класс	40 999 737,91	22%
С - класс	12 093 920,43	7%

Число объектов в группе

А - класс	79	5%
В - класс	280	18%
С - класс	1 209	77%

Как видно из таблицы, всего 79 SKU дают оборот в 133,7 млн. тенге, что составляет 72% от всей суммы продаж по всем видам товаров. Таким образом, менеджменту ТОО «Medteka» имеет смысл сосредоточиться и внимательно следить за наличием именно этих семидесяти девяти позиций товара на складах Компании. Что касается категории В: в этой категории 280 объектов генерируют 41 млн. продаж. Товары, находящиеся в категории В, важны для Компании, так как они расширяют ассортимент и обеспечивают стабильные, хоть и не большие продажи. Наконец, категория С – самая многочисленная состоит из 1 209 позиций, однако приносит всего 7% оборота. Запасы товаров, находящихся в данной категории, стоит проверить на предмет истинной значимости для Компании – возможно, они способствуют расширению ассортимента, либо среди них, например, есть крайние размеры изделий, которые реализовываются не часто, но должны иметься в наличии для удовлетворения спроса потребителей. В

любом случае, основные усилия менеджеров Компании должны быть сконцентрированы на категориях А и В.

Не смотря на очевидные преимущества использования ABC анализа в оценке склада, существуют и недостатки у данного метода. Для получения полноценной картины складских запасов необходимо использовать несколько критериев: количество, оборот товара в суммарном выражении и прибыль, получаемую от реализации. В случае, если для анализа использовался только один критерий, отчет будет однобоким и не отразит полную картину происходящего. В научной литературе существует несколько вариаций сбора ABC анализа с различными методиками определения границ каждой из групп и, даже с введением дополнительной категории D. В связи с этим, к одной из сложностей в работе с ABC анализом можно отнести его полную непригодность к использованию, в случае если границы категорий установлены неточно. Дополнительно, к недостатку метода можно

отнести сложность сбора ABC анализа в компаниях, где существует внушительный товарный запас и большая номенклатурная база. А, учитывая необходимость в сборе данного анализа на регулярной основе для получения актуальных данных, проведение анализа может быть и вовсе чрезмерно трудозатратной задачей.

Помимо вышеуказанного метода, дополнительно, для понимания ликвидности отдельно взятого склада, можно просчитать оборачиваемость запасов. Этот инструмент помогает выявить, сколько раз Компания обернула средний остаток товара на складе. Для анализа можно выбирать любой промежуток времени. Выбор период обусловлен кратностью осуществляемых заказов и скоростью товарооборота конкретно взятого предприятия. В основном, применяется цикл в 12 месяцев. Формула расчёта оборачиваемости запасов такова:

Оборачиваемость запасов = Себестоимость товаров, проданных из запасов в течение периода / Средняя стоимость запасов в течение периода.

Важно отметить, что для обоих случаев «периоды» идентичны.

В качестве примера рассмотрим ранее известный склад ТОО «Medteka». В качестве анализируемого периода оборачиваемости складских запасов определён промежуток в 12 месяцев. Таким образом, формула выглядит следующим образом:

Оборачиваемость запасов склада ТОО «Medteka» = Себестоимость товаров, проданных из запасов в течение 12 месяцев / Средняя стоимость запасов в течение 12 месяцев.

Оборачиваемость запасов = 166,4 млн. тг. / 111,3 млн. тг. = 1,49

Найденный показатель говорит о том, что при данном коэффициенте

оборачиваемости, за 12 месяцев средний складской остаток реализуется 1,5 раза. Далее, для понимания эффективности управления запасами в ТОО «Medteka», необходимо учесть кратность осуществления заказов. При оборачиваемости запасов в 1,5 раза, если товар закупается с завода, например, два раза в год, такой показатель достаточно оптимален. Однако, учитывая то, что товар заказывается ежеквартально, то, складские запасы превышают оптимальные более чем в два раза. Соответственно, в данном случае, речь идёт про превышение оптимального количество товара на складе.

Дополнительно, для выявления товарных остатков, гарантирующих хорошую оборачиваемость потраченных на их закуп средств, можно также рассчитать оборачиваемость каждой товарной категории.

Для вышеупомянутого склада ТОО «Medteka» были определены следующие основные категории:

- Спортивный трикотаж
- Госпитальный трикотаж
- Компрессионные изделия для верхних конечностей
- Медицинский компрессионный трикотаж
- Ортопедические изделия
- Стельки
- Перчатки для надевания трикотажа
- Приспособления для надевания трикотажа

Часть товара, входящего в категорию «Индивидуальные заказы» была исключена из анализа, так как товар для данной группы товаров привозится под заказ конкретного клиента.

После расчёта оборачиваемости запасов распределение по убыванию выглядит следующим образом:

Таблица 3- Оборачиваемость запасов одного из складов ТОО «Medteka»

Категория товара	Себестоимость оборота за 12 мес.*	Средняя стоимость запасов за 12 мес.*	Кoeff. оборач-сти
Стельки	10,2	4,6	2,2

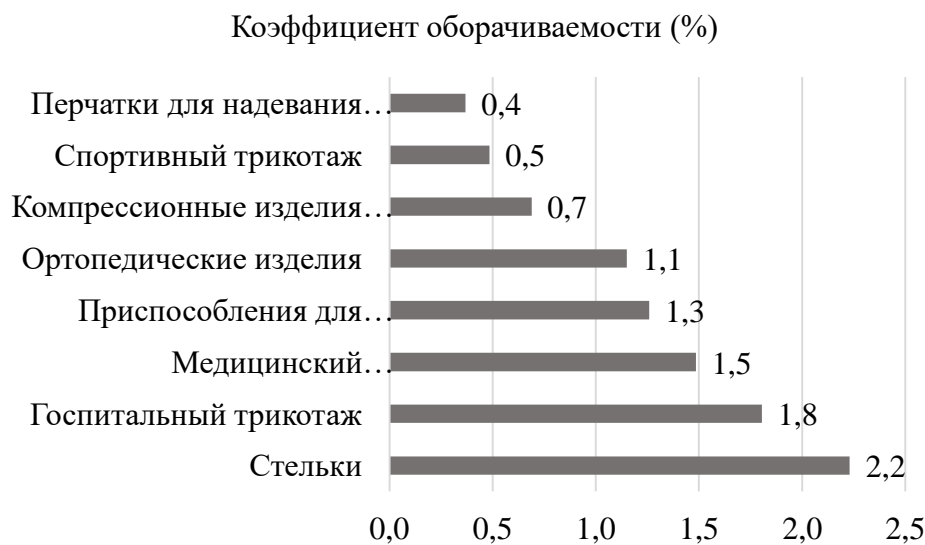
Госпитальный трикотаж	42,1	23,3	1,8
Медицинский компрессионный трикотаж	80,5	54,2	1,5
Приспособления для надевания трикотажа	0,7	0,6	1,3
Ортопедические изделия	30,3	26,4	1,1
Компрессионные изделия для верхних конечностей	0,4	0,6	0,7
Спортивный трикотаж	1,2	2,5	0,5
Перчатки для надевания трикотажа	0,2	0,5	0,4

*в млн. тенге

Из данной таблицы видно, что самой оборачиваемой категорией являются ортопедические стельки – за 12 месяцев они обернулись 2,2 раза, на втором месте госпитальный компрессионный трикотаж – он продан с выбранного склада почти 2 раза за истёкший период. Более одного раза

обернулись также товары из категории «Медицинский компрессионный трикотаж», «Приспособления для надевания трикотажа» и «Ортопедия». Хуже обстоит ситуация с Компрессионными изделиями для верхних конечностей, Спортивным трикотажем и Перчатками.

Диаграмма 1 - Коэффициент оборачиваемости одного из складов ТОО «Medteka»



Таким образом, исходя из коэффициентов оборачиваемости, представленных в Диаграмме 1, руководству ТОО «Medteka» имеет смысл вкладываться в товары, оборачивающиеся 1,5 раза в год и чаще так как, вложенные в закуп данных товаров денежные средства быстрее вернутся для очередного закупа. Что касается последних трёх товаров,

расположенных в нижней части таблицы - данные товары не обещают быструю оборачиваемость потраченных средств и, возможно, имеет смысл рассмотреть вывод вышеуказанных категорий из ассортимента.

В ТОО «Medteka», помимо уже описанных методов, отдельно фиксируется количество товарных запасов, которое представляет собой «избыточный запас».

Избыточный запас выходит за границу максимально приемлемого уровня, однако, это годный товар, и он может быть реализован в будущем. [3] Тем не менее, важно понимать, что, хотя избыточный запас и будет реализован, до момента его реализации денежные средства, затраченные на такой товар, заморожены, соответственно, общая эффективность предприятия снижается. Избыточный товарный запас выявляется следующим образом: определяется период, в течение которого анализируется отток товара со склада, после чего берётся остаток товара на конец периода и делается экстраполяция динамики оттока на будущий заданный период, что позволяет понять, за какой период произойдёт распродажа остатка. Товар, который не будет реализован в течении заданного периода и является избыточным товарным запасом. Далее, для того, чтобы определить стоимость этого избыточного запаса и сделать выводы об эффективности работы компании, можно просчитать себестоимость избыточного запаса. Полученная сумма – показатель

того, на сколько перезатарены склады и какое количество денежных средств компании размещено субоптимально.

На примере известного склада ТОО «Medteka» был проанализирован избыточный товарный запас следующим образом: за отчётный период был принят временной отрезок в 12 месяцев. Данный период выбран, несмотря на то, что товар поступает ежеквартально, по следующим причинам: 1. так как склад является розничной торговой точкой и опустошать остатки под ноль не является возможным 2. завод-производитель, по внутренним причинам, не имеет возможности поставлять весь ассортимент, согласно запросу Компании на ежеквартальной основе. По каждой из номенклатурных позиций был проведён количественный анализ продаж за истёкший аналогичный период – 12 месяцев 2021 года. Затем был взят количественный остаток товара на 01.01.2022, от вышеуказанного остатка были отминусованы осуществившиеся продажи 2021 года. Всё, что осталось после вычитания - избыточный остаток.

Таблица 4 - Избыточные запасы на одном из складов ТОО «Medteka»

	Количество позиций (в единицах)	Доля (%)
Товара на складе всего	18 635 шт.	100%
Избыточный запас	7 192 шт.	38,6%

Судя по данной таблице, более трети товарного запаса данного склада является избыточной. Это значит, что в отношении вышеуказанного стока необходимо предпринимать меры по его оптимизации и ускорению товарного оттока.

Помимо выявления избыточного запаса, вычисления коэффициента оборачиваемости и категоризации товаров, важно понимать причины возникновения неликвидных остатков, низких коэффициентов оборачиваемости и overstock'ов. В первую очередь вышеуказанные инструменты нужны для выявления текущего, то есть, свершившегося положения дел, а выявление причин поможет впредь корректно формировать товарные запасы и

своевременно осуществлять корректирующие меры. Среди возможных причин возникновения сбоев со складскими запасами можно выделить следующие:

- некорректное управление снабжением: закупка излишнего количества номенклатурных позиций товара;
- брак поставщика;
- изменение технологии – использование новых модификаций номенклатурных позиций, заменяющих прежние;
- неправильное определение потребности;
- изменение качества или окончание срока годности товарно-материальных ценностей в процессе хранения;

– некорректное нормирование потребности [4]

Все вышеуказанные сбои может и должно отслеживать ответственное лицо, контролирующее товарные запасы. Помимо прочего, в пул задач лица, ответственного за складской остаток и за своевременную поставку товара, должно входить проведение аналитики остатков на регулярной основе. Постоянный мониторинг ситуации поможет вовремя выявлять отклонения и управлять запасами. Например, следующие меры могут быть предприняты для уменьшения количества неликвидов и оптимизации складских остатков:

- снижение цены на товар;
- проведение работы с поставщиками;
- увеличение кратности размещения заказов;
- автоматизирование системы управления запасами;
- перераспределение низко оборачиваемых запасов на склады, где оборот этих позиций выше (в случае, если компания имеет несколько складов)

- проведение маркетинговых активностей.

Однако, в первую очередь, вместо того, чтобы бороться со свершившимся фактом наличия плохо оборачиваемого товарного остатка, нужно заниматься грамотным и тщательным планированием, которое поможет не только снизить количество неликвидов, но и предотвратить их появление, что в итоге приведёт к существенному повышению эффективности деятельности компании в целом. Современная реальность такова – мир стал нестабильным и непредсказуемым: изменение покупательской способности, вариативность спроса, фактор человеческой ошибки, погрешности в стратегическом планировании – всё это приводит к образованию некорректных складских запасов. Понимание и принятие новых реалий требует от компаний пристального отслеживания запасов, а также тщательного управления ими. Постоянный анализ текущей ситуации, прогнозирование и быстрая реакция компании на внешние стимулы – является ключом к успешному существованию на современном рынке.

Источники:

1. В.В. Бурякова, магистрант Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС. Интеллектуальное управление неликвидными запасами в условиях цифровизации экономики
2. А.С. Мандель. Управление многономенклатурными запасами в условиях неопределённости и нестандартности. УДК 501-77:519.24:658.7.01. Ч.1 Нормативная модель. «Управление в социально-экономических системах».
3. Подольная М.М. Понимание структуры запасов предприятия как инструмент управления ими. №5 (76) октябрь 2016 г. <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-rubrikam/item/1491-%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F-%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B8%D0%BC%D0%B8>
4. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник. М.: Инфра-М, 2010. 430 с.

Комилов М.Х.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

РАЗВИТИЕ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ В КРЕДИТНЫХ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ТАДЖИКИСТАНА

Ключевые слова: система внутреннего контроля (СВК), мониторинг законодательства, противодействие отмыванию преступных доходов, Базельский комитет, кредитная финансовая организация (КФО), Национальный банк Таджикистана (НБТ).

Вступление Республики Таджикистан в ВТО, актуализация регуляторных требований ФАТФ, принятие закона FATCA: Foreign Account Tax Compliance Act, а также практическое использование рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору явились основными предпосылками развития комплаенс-системы в кредитных финансовых организациях.

Комплаенс – это комплекс инициатив, направленный на предупреждение противоречащих закону действий сотрудников компании и внедрение корпоративной бизнес-этики, основанной на соблюдении буквы закона.

Финансовый институт по своей природе является высоко-рисковой системой, поэтому обязана соблюдать многие требования, стандарты (нормы), нормативы, согласно законодательству и нравственных норм. Несоответствие деятельности кредитной финансовой организации совокупности установленных правил может повлечь необратимые последствия как для самой кредитной организации, и для ее клиентов и контрагентов. Предотвращение подобных ситуаций и повышение уровня репутации банковского учреждения – это и есть квинтэссенция функциональной нагрузки системы комплаенса.

Кардинальным отличием системы комплаенса, как составляющей системы внутреннего контроля кредитной организации есть ее финансовая

составляющая. Отражением наличия/отсутствия системы комплаенса в банке выступает бухгалтерская статья «гудвилл», что может составлять дополнительно от 0,1% до 96% стоимости финансового института. Следовательно своей природой комплаенс является элементом экономической безопасности финансового института.

Комплаенс не является новым для Таджикистана, в том числе для кредитных финансовых организаций. В Республике Таджикистан термин “комплаенс-контроль” был впервые закреплён в Инструкции Национального банка Таджикистана №181 «О требованиях к системе управления рисками и внутреннего контроля в кредитных организациях» от 26 августа 2011 года. Согласно вышеуказанной инструкции НБТ служба комплаенс это внутренняя служба кредитной организации, в исключительную компетенцию которой входит осуществление внутреннего контроля за соответствием деятельности кредитной организации требованиям законодательства Республики Таджикистан, в том числе нормативных правовых актов Национального банка Таджикистана, а также внутренних правил и процедур кредитной финансовой организации. Еще одним важным компонентом системы является проведение финансового мониторинга, а именно применение мер по противодействию отмыванию денежных средств, полученных

путём незаконной деятельности, и финансированию терроризма.

Национальный банк Таджикистана утвердил Инструкцию от 27 декабря 2021 года за №247 “О формировании системы управления рисками и внутреннего контроля в кредитных финансовых организациях”. Указанная Инструкция предъявляет требования, которые направлены на построение системы внутреннего контроля, представляющее собой систему по организации, определение политики, способов и процедур, используемых кредитными финансовыми учреждениями для:

- обеспечения финансовой стабильности кредитных финансовых учреждений, которое включает меры по эффективному управлению банковскими рисками, активами и пассивами, в том числе обеспечение сохранности активов;

- обеспечение своевременности, достоверности и полноты финансовой и иной отчетности, как для внутренних пользователей, так и для внешних, в том числе информационную безопасность;

- обеспечение стабильности работы и своевременного выполнения кредитными финансовыми учреждениями нормативно-правовых актов, а также требований регулятора банковской системы, включая внутренних документов самих банков;

- исключение относительно вовлеченности кредитных финансовых учреждений и его служащих в совершении противоправной деятельности, а также мошенничества, недостачей, обмана, ошибок, отмывания доходов, полученных от преступной деятельности, оказание финансирования терроризму и созданию оружия массового поражения.

Построение действенной системы комплаенс-контроля становится важным и жизненно необходимым в современных реалиях Таджикистана, а также в условиях углубляющегося кризиса доверия. Вносимые изменения в нормативные правовые акты, как и совершенствование внутренне нормативной базы каждой кредитной организации, как известно, также является работой по своей сути сопоставимой с

управлением активами и пассивами в целом. Система комплаенс-контроля многогранна, в неё могут быть включены множество аспектов, это и соответствие законодательным и нормативным правовым актам, и управление риском отмывания преступных доходов, и управление конфликтами интересов. Встречаются достаточно много довольно успешных кредитных финансовых организаций, где в структуру комплаенса включены управление юридическими рисками и управление коррупционными рисками. Но какой бы ни была система комплаенс контроля, одной из важных функций является консультационная функция.

Из вышесказанного можно прийти к выводу, что знания и компетенция сотрудников, занимающих посты в комплаенс-службе, должны быть достаточными для решения тех или иных задач. Задач, которые «не по зубам» другим специалистам, в частности по направлению правовых вопросов. Кроме того, эти специалисты должны иметь нестандартный тип мышления, должны быть в общем многогранны и начитаны, словом быть как ходячие энциклопедии. И один из важных навыков, которым должен обладать такой специалист – это высокие моральные принципы, ведь таким специалистам очень часто предлагают взятки за пропуск той или иной операции или сделки.

В банковском секторе комплаенс можно разделить по принципу исполнения двухуровневой задачи:

- уровень 1 - соответствие законодательству, нормативным правовым актам регуляторных органов;

- уровень 2 - соответствие требованиям внутренних нормативных документов, в особенности документам, определяющим работу системы внутреннего контроля.

В соответствии с требованиями, в каждой кредитной финансовой организации должен быть назначен комплаенс-контролёр. Зачастую этот руководящий работник входит в состав Правления. Но то, что он подчиняется напрямую Совету директоров, является обязательным в юрисдикции многих стран.

Как и другие руководящие должности, комплаенс-контролёр имеет свои функции, задачи, обязанности и конечно же цели, они достаточно стандартны:

– *функция*: работа с органами управления и исполнительными органами кредитной финансовой организации, а также с другими подразделениями, а в отдельных случаях и с работниками с целью выявления и правильного управления риском комплаенса. Риск комплаенса, равно как и правовой риск в интерпретации Базельского комитета определён как часть операционного риска;

– *задача*: создание и поддержание на эффективном уровне системы комплаенса, которая способна на достаточно высоком уровне выявлять, оценивать и управлять рисками комплаенса, к которым, как известно, сталкивается практически любая организация;

– *обязанность*: эффективная правовая поддержка бизнес подразделений, а вместе с тем и всей бизнес-структуры по направлению надлежащего исполнения требований нормативных правовых актов, в том числе и внутренних нормативных актов;

– *цель*: защита интересов организации, его акционеров, инвесторов, клиентов путём обеспечения эффективного контроля над соблюдением установленных требований.

Быстрое создание полноценной и эффективной нормативной базы, регулирующей систему комплаенса, а равно и создание ассоциаций комплаенс-контролёров не представляется возможным. Именно поэтому приходится повышать корпоративную культуру, а именно моральные устои организации. Конечно же важным тут становится личный пример Совета директоров и Правления. Построение эффективной системы комплаенса невозможно если высшее руководство не осознаёт важность данного аспекта. Ведь именно руководство утверждает бюджет, выделяет трудовые ресурсы и принимает на работу сотрудников.

Хотелось бы выделить принципиальные правила,

рекомендованные Базельским комитетом по банковскому надзору:

1. *Независимость комплаенс-функции, а именно:*

– наделение подразделения комплаенс особым, можно сказать высоким статусом;

– высокая доля ответственности работников комплаенс подразделений за управление рисками комплаенса;

– полное непринятие конфликтов интересов между работниками подразделения комплаенс и руководством организации, и даже с отдельными сотрудниками;

– неограниченный доступ к данным и материалам, необходимым для исполнения функций по управлению рисками комплаенса.

2. *Право проведения независимых расследований по фактам или сообщениям или нарушениям в сфере комплаенс с привлечением работников и других ресурсов любых структурных подразделений.*

Согласно вышеуказанной Инструкции Национального банка Таджикистана №247, контроль за управлением правовым риском и риском потери деловой репутации возлагается на главного комплаенс-контроля. В основные функции главного комплаенс контролёра входят:

– осуществление контроля структурных подразделений и сотрудников организации относительно соблюдения внешних и внутренних нормативно-правовых документов;

– проведение контроля по соблюдению профессионально-этических норм поведения;

– обеспечение разработки подходов, процедур и способов управления комплаенс-риском и риском деловой репутации;

– проведение мониторинга изменений нормативно-правовых актов и осуществление информирования сотрудников о таких изменениях;

– обеспечение разработки и реализации программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников;

– осуществление контроля на соответствие законодательству документов, посредством которых проводятся оформление различных банковских операций;

– установления контроля по соблюдению принципа “знай своего клиента” и “знай своего сотрудника”;

– проведение работ по обеспечению своевременных расчетов с контрагентами и клиентами;

– проведения контроля достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также полной информации, предоставляемые органам управления и клиентам;

– обеспечение контроля системой управления доступам к ограниченным информационным ресурсам;

– организация реагирования на негативные материалы относительно кредитного учреждения в средствах массовой информации и др.

К важным направлениям комплаенс-подразделения международного стандарта относятся осуществление противодействия по отмыванию доходов, проведения контроля операций на фондовом рынке, предотвращение инсайдерской информации, регулирование конфликта интересов, предотвращение манипулирования рынком, консультирование по вопросам комплаенса.

Составляющие системы комплаенс контроля включают в себя множество элементов, к основным из которых можно отнести процессные, технологические, организационные. Эти составляющие могут быть обязательными, то есть определены на законодательном уровне.

К элементам системы комплаенс чаще всего относят применение автоматизированных программ и технологий, обязательность отчетности по комплаенсу перед руководством.

Также необходимо выделить комплаенс в бизнес-процессах. Наверное каждый, кто работал в крупной организации слышал, что комплаенс часто называют «убийцей бизнеса». Это не должно быть так. Комплаенс не должен быть препятствием для бизнеса, он должен

поддерживать бизнес, направлять на правильный путь, при котором риски будут минимальны.

Немаловажным является правильное разделение функций по минимизации комплаенс рисков между Советом директоров и Правлением. Ведь именно Совет директоров несёт ответственность на создание эффективной системы комплаенс контроля, а исполнительный орган несёт ответственность за эффективное исполнение возложенных на него функций по управлению рисками комплаенса.

Невозможно управлять каким бы то ни было риском если нет достаточной информации о риске. Таким образом создание карты рисков остается немаловажным аспектом. Кроме того, карта должна постоянно пересматриваться, совершенствоваться.

Обучение также немаловажно, ведь управление комплаенс рисками начинается с самых низов организации. На практике встречается эффект домино, когда казалось маленькое несоответствие, оставленное без внимания, становится причиной огромной проблемы, на решение которой тратится много ресурсов. При этом к обучению должны привлекаться работники подразделения комплаенса. Обучение играет значительную роль в повышении комплаенс культуры.

Общеизвестно, что в банках развитых стран, например в европейских банках функции и обязанности комплаенс-подразделений имеют более широкую, чем в Таджикистане, направленность. Опыт европейских кредитных финансовых организаций, рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и новая Инструкция Национального банка Таджикистана, о которой говорилось выше, выделяет следующие функции эффективного подразделения комплаенса:

- разработка управленческих решений, методов и процедур по выявлению, мониторингу, измерению, а также контролю комплаенс-рисков, в том числе на консолидированной основе;
- разработка и представление комплаенс-программы (плана действий),

направленная на планирование деятельности подразделений по комплаенс-контролю, в том числе:

- осуществление внедрения и проверки соответствующих политик и процедур кредитных финансовых учреждений;

- проведение периодического мониторинга или проверок по соблюдению со стороны кредитных финансовых организаций нормативно-правовых актов Республики Таджикистан, устанавливающие вопросы, связанные с оказанием услуг и проведением операций на финансовом рынке, а также законодательства иностранных государств, оказывающего влияние на деятельность в целях определения степени подверженности комплаенс-рисуку;

- оказание поддержки Правлению организации в управлении комплаенс-риском;

- осуществление контроля по организации работы относительно рассмотрения жалоб (заявлений) клиентов;

- проведение консультации Руководства и работников организации о законах, нормах и стандартах, используемых в кредитном учреждении и связанные с управлением комплаенс-рисками, в том числе о последних изменениях в них;

- установление контроля по организации работы и ознакомлению всех работников кредитного учреждения с требованиями внутренних документов, устанавливающие порядок оказания услуг и совершения операций на финансовом рынке;

- проведение обучения работников по вопросам комплаенс-контроля;

- осуществление координации функционирования дочерних организаций относительно управления комплаенс-рисков, а также рисков отмывания денежных средств, полученных от преступной деятельности, оказание финансирования терроризму и созданию оружия массового поражения;

- проведение работ по обязательному участию в процессе

создания и внедрения новых банковских продуктов и услуг;

- реализация мер контроля по использованию инсайдерской и секретной информации, а также по выявлению, оценке и контролю конфликтов интересов.

В зависимости от особенностей организации, помимо вышеперечисленных, к обязанностям комплаенса могут относиться, в частности, контроль за соответствием структуры корпоративного управления требованиям регулятора, контроль за регистрацией уполномоченных лиц в реестре регулятора, комплаенс банковских технологий и т.д.

Резюмируя вышеизложенное, хотелось бы еще раз выделить всю важность исполняемой со стороны комплаенс подразделения работы. Но, как было уже отмечено, эта работа не увенчается успехом без поддержки руководства и рядовых сотрудников. Комплаенс не может управляться эффективно только со стороны комплаенс подразделения, в управлении комплаенс рисками должны принимать участие все сотрудники кредитной финансовой организации. Очень важна роль руководства в управлении рисками комплаенс и то, как оно относится к данным рискам. Невозможно говорить об эффективной системе комплаенса, если руководство намеренно пренебрегает исполнением требований, ставя при этом основную цель получение прибыли. Опыт прошлого показывает, что зачастую такая прибыль крайне кратковременна, неустойчива и с большой долей вероятности будет потеряна уже в ближайшем будущем. Если же цель кредитной финансовой организации получение стабильной прибыли и устойчивое развитие, то она просто обязана следовать установленным требованиям, ведь наша страна уже встала на путь стабильного развития, где неисполнение законодательства не остаётся без внимания контролирующих органов, да и общества в целом.

Источники:

1. Всемирная торговая организация (World Trade Organization) - организация, которая создана при ООН в 1995 г. в целях оказания содействия в выполнении международных соглашений в области торговли как преемника ГАТТ. Соглашения, которые составляют правовую основу данной организации, являются следующие соглашения: GATS (ГАТС, Генеральное соглашение по торговле и услугам); GATT (ГАТТ, Генеральное соглашение по тарифам и торговле); TRIMS (Соглашение по инвестициям); TRIPS (Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности); TBT (Соглашение о технических препятствиях торговле); AoA (Соглашение по сельскому хозяйству); SPS (Соглашение о санитарных и фитосанитарных мерах); антидемпинговые меры; соглашения по субсидиям; соглашения по финансовому рынку. В рамках ВТО функционирует специальный механизм по урегулированию споров (Undersandingon Rulesand Procedures Coveringthe Settlnent) и механизм по пересмотру торговой политики (Trade Policy Review Mehanism).
https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/tajikistan_e.htm
2. Постановление Правления Национального банка Таджикистана от 19 ноября 2021 года за №168 «О формировании системы управления рисками и внутреннего контроля в кредитных финансовых организациях. https://www.nbt.tj/upload/iblock/9bd/ins_247_ru.pdf.pdf
3. Астраханцева И.А. Комплаенс контроль в коммерческом банке. http://www.astrakhantseva.ru/pub/fin_2014_6.pdf
4. Рекомендации Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ - The Financial Action Task Forc). <https://www.fatfafi.org/media/fatf/documents/recommendations/pdfs/FATF%20Recommendations%202012.pdf>
5. Комплаенс и комплаенс функция в Банках/Базельский комитет по банковскому надзору, апрель 2015 год. http://www.cbr.ru/content/document/file/36687/basel_cgpb.pdf
6. Юденков Ю.Н. Развитие комплаенс-контроля в Российских кредитных организациях. Вопросы экономики и права. 2012. №12 стр.140- 145. <https://istina.msu.ru/publications/article/3339458/>

Курмашева А.Н.
Магистрант
Алматы Менеджмент Университет

Сурапбергенова З.А.
к.ф.-м.н
Алматы Менеджмент Университет

Халимбетова С.А.
Алматы Менеджмент Университет

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН В СВЕТЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, строительная отрасль, ввод, эксплуатация, жилье, население, объект, инвестиционный поток, структура.

Строительная отрасль Республики Казахстан занимает особое место среди остальных отраслей экономики. Инвестиционная привлекательность данной отрасли вызвана изменением экономического курса в 90-е годы 20 века. Изменение экономического курса страны с плановой экономики на рыночную определило центростремительную силу движения населения, когда оно стало переселяться из сельской местности в города. Особым притяжением для населения являются города республиканского значения Алматы и Шымкент, а также столица Республики Казахстан – Нур-Султан [1].

Статистические данные инвестиций в основной капитал Республики Казахстан

с 2003 года показывает стабильный рост. Особенно отмечается 2018 год в сравнении с 2017 годом. Указанная величина содержит в себе данные по инвестициям в строительную отрасль, которые интересны в рамках настоящей статьи.

Статистика показывает структуру распада инвестиций в строительную отрасль. Это затраты на строительномонтажные работы зданий и сооружений; затраты на капитальный ремонт зданий и сооружений; затраты на приобретение машин, оборудования и инструмента, связанных со строительством объекта; и прочие затраты, связанные со строительством объекта (в них включены затраты на проектно-изыскательские работы для строительства).

Таблица 1 - Инвестиции в основной капитал, направленные в строительство (новое строительство, расширение и реконструкция) в 2020 году, млн. тенге

	Инвестиции в строительство	в процентах к 2019 году	В том числе				
			затраты на строительномонтажные работы зданий и сооружений	затраты на капитальный ремонт зданий и сооружений	затраты на приобретение машин, оборудования и инструмента, связанных со строительством объекта	прочие затраты, связанные со строительством объекта	из них затраты на проектно-изыскательские работы для строительства
РК	7 723 923	112,0	6 448 838	483 160	659 942	131 982	60 904
Алматы	672 921	148,5	625 474	27 021	206	20 220	10 638
В % Алматы к РК	8,71		9,70	5,59	0,03	15,32	17,47

Данные таблицы показывают структуру инвестиционных потоков в строительной отрасли (рисунок 1).

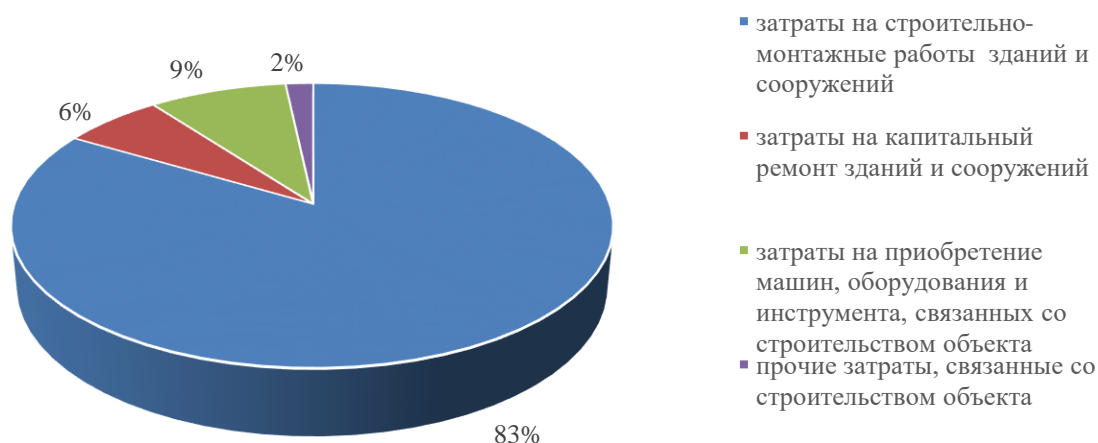


Рисунок 1– Структура инвестиций в основной капитал, направленные в строительство в РК, в %

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Рисунок показывает, что основную долю инвестиций (83%) в строительной отрасли отводится затратам на строительномонтажные работы зданий и сооружений.

На втором месте инвестиций (9%) приходится на затраты на приобретение машин, оборудования и инструмента, связанных со строительством объектов.

На третьем месте инвестиций (6%) приходится на затраты по капитальному ремонту зданий и сооружений.

И на четвертом – инвестиций (2%) – приходится на прочие затраты, связанные со строительством объекта.

Анализ структуры инвестиций в строительство показывает следующую картину. Исследуя структуру инвестиций в строительство видно, что основная часть приходится на строительномонтажные работы, которая непосредственно превращается в объекты недвижимости и поступает на продажу. Другую часть инвестиций тратят на основные средства стоимость которых переносится на построенные здания, возврат которых зависит от цены продажи объектов недвижимости. Третья часть инвестиций,

затрачиваемых в ремонт (6%) непосредственно не превращаются в объекты недвижимости и оправдывает себя лишь тем, что обеспечивают функциональное предназначение зданий и сооружений; без ремонта здания и сооружения не могли бы использоваться по назначению и сильно теряли бы в стоимости. Четвертая составляющая инвестиций (2%) относится к прочим затратам и включает в себя разработку проектной документации, она также необходима, однако эти затраты сами по себе новой стоимости не производят. Таким образом, самой важной долей в структуре инвестиций можно считать долю в 83%, затраченную на строительномонтажные работы, что осуществляется в виде готового продукта – здания и должна при реализации покрыть и остальные сопутствующие инвестиции. Так, стоимость здания или сооружения несет на себе нагрузку по оправданию всей совокупности инвестиций вместе взятых.

Значимая часть инвестиций в строительной отрасли Республики Казахстан отводится строительству жилья (рисунок 2).

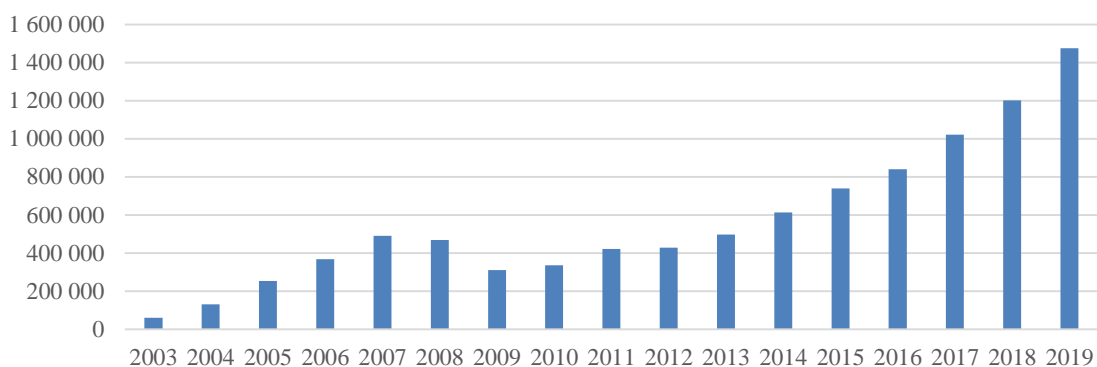


Рисунок – 2 Инвестиции в жилищное строительство Республики Казахстан, млн. тенге
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Картина развития инвестиций в жилищное строительство показывает устойчивый рост. Однако снижение объемов инвестиций видно в годы финансового кризиса 2007-2009 годов, которое затем, начиная с 2010 года стало выравниваться. Высокий темп роста

инвестиций в строительную отрасль оправдан тем, что в этой сфере был период, когда строили мало в связи с кризисом в 90-е годы, что послужило причиной появления дефицита в жилье.

Кризисные явления 90 –х годов видны на следующем рисунке.

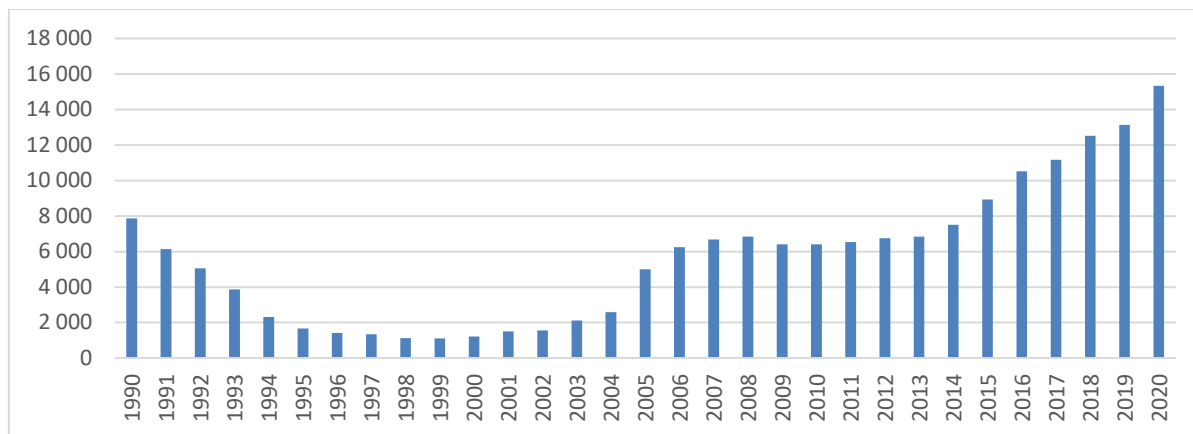
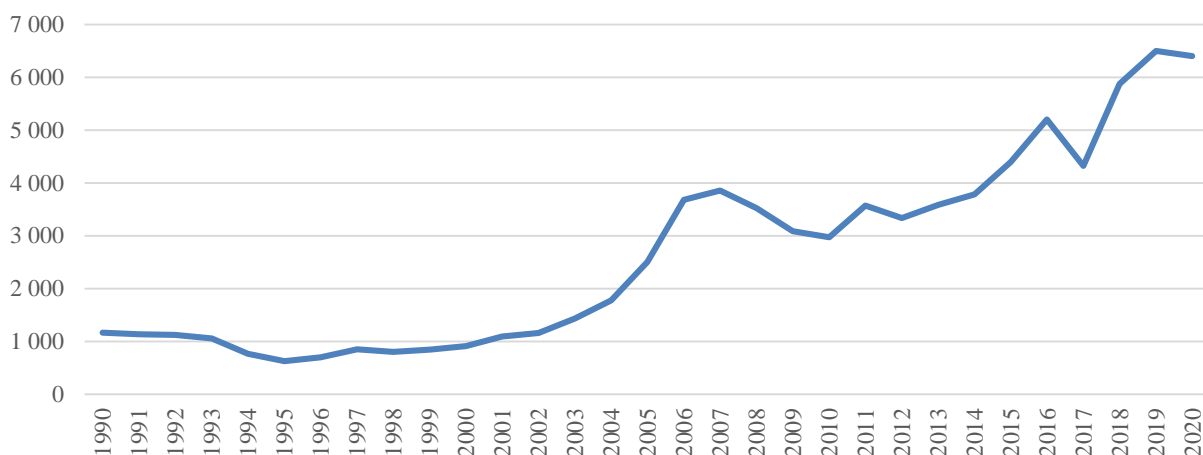


Рисунок – 3 Общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий РК, тыс. кв.м.
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Рисунок показывает, что кризис 90-х годов сильно затруднил развитие этой отрасли. Лишь с 2003 года можно отметить начало восстановления строительства жилых зданий в Республике Казахстан. С 2006 года видны высокие показатели ввода в эксплуатацию жилых зданий, а с 2013

года уже заметен устойчивый рост. Данная стабилизация вполне оправдана в виду повышенного спроса со стороны населения, который также выражается в индивидуальном строительстве (рисунок 4).



Рисунок– 4 Общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий индивидуальными застройщиками РК, тыс. кв.м

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Данные рисунка 4 показывают положительный рост жилищного строительства в Республике Казахстан. График указывает на снижение в кризисные 90-е годы, и подъем строительства, начиная с 2000-х годов. Резкий подъем сменился

таким же резким падением в годы финансового кризиса 2007-2010 гг., затем начинается следующее развитие индивидуального строительства, но с определенными колебаниями.



Рисунок – 5 Изменение количества квартир во введенных в эксплуатацию жилых домах

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Рост количества квартир положительно характеризует, как строительную отрасль Казахстана, так и рынок жилья. Рисунок показывает, как кризисные 90-е годы, так и период подъема, а также колебания, связанные с финансовым кризисом 2007-2009 гг.

Повышенный спрос на жилье определил рост строительства жилых зданий и индивидуального строительства, а осуществление подобной работы требует некоторого количества подрядных организаций способного выполнить этот заказ (рисунок 6).

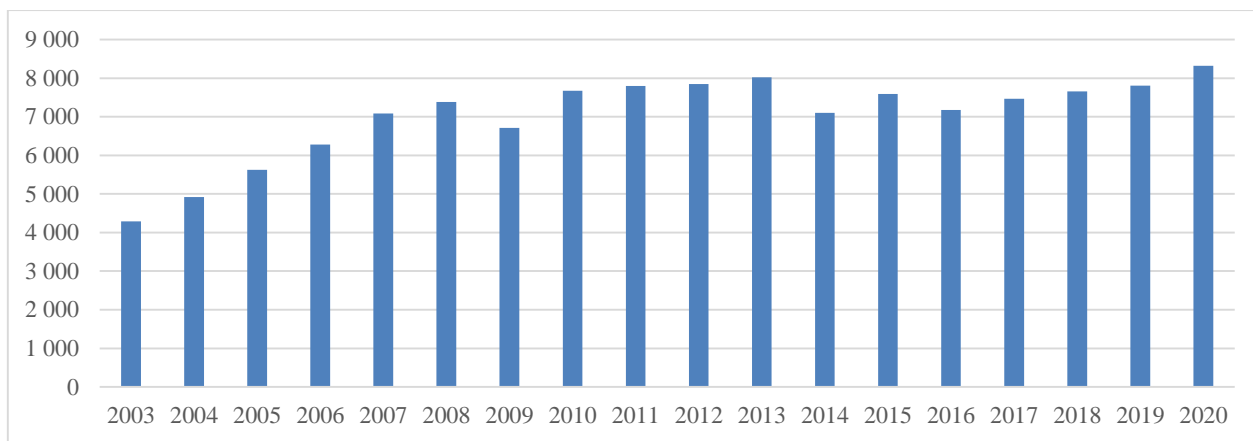


Рисунок – 6 Количество подрядных строительных организаций РК, ед.
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Чтобы добиться показанных в статье достижений строительной отрасли необходима соответствующая сила – количество строительных компаний, которые смогли бы запросы рынка удовлетворить. Статистика показывает, что с 2003 года наблюдается рост количества подрядных строительных организаций, число которых к 2020 году превысило 8 тысяч компаний, удвоившись с показателя 2003 года. Действительно, чтобы много строить надо много рабочей силы, а значит и много специализированных организаций.

Таким образом, анализ современного состояния строительной отрасли Республики Казахстан показал прогрессивное развитие этой сферы. Оно выражается, как в росте объемов выполненных строительных работ, так и в увлечении показателей ввода площадей в эксплуатацию. Все это позволяет утверждать, что данная сфера экономики обладает инвестиционной привлекательностью для рынка.

Источники:

1. Семькина Ю. Инвестиции в жилье // Эксперт. КЗ. – 2021. - №4
2. Данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК

Ли В.

Алматы Менеджмент Университет

Сурапбергенова З.А.

к.ф-м.н.

Алматы Менеджмент Университет

Халимбетова С.А.

Алматы Менеджмент Университет

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ, КАК ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ УСПЕШНОСТИ

С точки зрения мирового сообщества, менеджмент управления, ориентированный на стоимость, в настоящее время принят академическим и бизнес-сообществами в качестве важной управленческой парадигмы и все шире распространяется на практике для руководителей реального сектора высшего и среднего звена, для создания прорывных технологий, с использованием инструментов критических оценок, инновационных методов управления в ответ на вызов промышленной революции «Промышленность 4.0» и достижения целей Парижского соглашения г. Глазго, COP-26, а также усиления конкуренции в реальном секторе экономики.

Развитие бизнес-процессов для устойчивого развития требует креативного мышления и средств аналитики, объединяющих возможности по управлению стоимостью, андеррайтингу и рискам предприятий.

Финансовое состояние предприятия – ключевая и важнейшая характеристика его деятельности. Данный показатель определяет конкурентоспособность, потенциал в области бизнеса, определяет степень гарантированности в экономических интересах предприятия и его партнеров.

В настоящее время, процедура оценки стоимости компании, сейчас осуществляется не только с целью купли-продажи, но преследует цель принятие грамотных управленческих и стратегических решений менеджментом. И для того, чтобы предусмотреть возможные

риски в период финансового и политического кризиса в мировом сообществе.

Управление стоимостью компании представляет собой процесс, который целенаправленно ориентирован на долгосрочную перспективу и имеющий стратегическое значение для предприятия, где современная управляющая система должна работать на информационных потоках, иметь широкий круг информации как внутренней, так и внешней.

Руководство компании, принимая любое управленческое решение должно соотносить последствия реализации принятого решения с ожидаемым изменением стоимости компании.

Своевременный и адекватный анализ позволяет эффективно управлять ее операционной, финансовой и инвестиционной деятельностью, что позволяет избегать обусловленных просчетов и возникновение глубоких и затяжных кризисов.

Следует отметить, что эпоха цифровизации, искусственного интеллекта, а также последствия пандемии коронавируса внесли коррективы в активность рынка и динамичность технологическим изменениям в вопросах управления стоимостью компаний.

Основой управления развития компаний посредством повышения его стоимости является необходимым условием для реализации стратегии, как механизм преумножения основного капитала компании.

Принятие на этой основе управленческие решения выступают критерием эффективности, которые учитывают долгосрочные тенденции развития, отражают качество управления ресурсами, а также учитывают интенсивность инвестиционного процесса и его соответствие цели развития с учетом рыночных тенденций, финансовых рисков.

Таким образом, повышение стоимости компании, способствует притоку инвестиций, процессу внедрения инноваций, увеличивает возможность привлечения кредитных ресурсов на выгодных условиях. В цепочке создания стоимости имеет значение результативность управления компанией, которая определенным образом влияет на его развитие (табл. 1).

Таблица 1 - Основные элементы процесса роста компании:

Субъект управления компании	Факторы
Результативность управления	Эффективное использование инвестиционного потенциала компании
Ресурсная способность управления компании	Эффективное использование финансового потенциала компании
Адаптационные возможности объекта управления компании	Влияет на развитии и скорости внедрения инноваций

Очень важно, чтобы инструментарий обеспечивал возможность воздействия на все факторы роста стоимости компании.

Важную роль в процессе управления стоимостью компании играет ее оценка. В настоящее время можно сделать вывод, что отсутствует универсальный подход, удовлетворяющий всем методам оценки. Ввиду того, что каждый метод оценки -

доходный, рыночный, средневзвешенный имеет свои достоинства и недостатки, а также границы применения.

Для более принятия взвешенных управленческих решений и объективного отражения стоимости бизнеса необходимо к данным традиционным методам применять дополнительно новейший методы (табл.2)

Таблица 2 - Новейшие дополнительные методы оценки

Базирующиеся на использовании дисконтированных денежных потоков	(FCF; ECF; CCF)
Базирующиеся на добавленной стоимости	(NPV; APV; NPV)
Основанные на концепции остаточного дохода	(EVA; MVA; CVA)
Основанные на совмещении доходов и активов	(EBO)
Базирующиеся на данных бухгалтерского учета	(RIM)

Следует отметить, что и современные методы оценки не позволяют учесть все многообразие факторов и причин, формирующих стоимость оценки. Таким образом, управление стоимостью компании – это современная стратегия финансового менеджмента, которая ориентирована и базируется на повышении инвестиционной привлекательности, конкурентные преимущества, устойчивую

работу в рыночной среде с видением на длительную перспективу.

Химическое производство Казахстана после подписания парижского соглашения в г. Глазго, стремится соответствовать высочайшим казахстанским и международным стандартам качества.

Проведенные исследования показывают, что предприятиям химической

промышленности, необходимо выдерживать и учитывать все факторы при управлении стоимости компании, не только оценку стоимости, но и учитывать климатические риски.

Способствовать развитию зеленой экономики и в данном направлении вести и инвестиционную деятельность.

Акционерное общество «Каустик» — это современное химическое производство, которое строит свое развитие с учетом новейших технологий и требований стандартов качества.

Открытие завода АО «Каустик» состоялось в октябре 2011 года, инвестиции в его строительство составило более 65 млн.долл.

Проектная мощность, в год:

- 30 тыс. тонн каустической соды;
- 6 тыс. тонн гипохлорита натрия;
- 26,4 тыс. тонн хлора;
- 45 тыс. тонн соляной кислоты

Учитывая веяние временем и требованиям реального сектора экономики топ-менеджмент АО «Каустик» поставил перед собой задачу на увеличение рынка сбыта и расширении продуктовой линейки, путем поиска стратегического партнера.

По итогам переговоров в 2022 году, подписано генеральное соглашение о сотрудничестве между акционерным обществом «Башкирская содовая

компания» и акционерным обществом «Каустик».

Таким образом расширяя сферу развития и сотрудничества по созданию кластера химического производства г. Павлодар Республики Казахстан.

Современное развитие реального сектора экономики учитывая все факторы рисков и кризиса, новых требований по развитию рынка по-новому рассматривает управление стоимостью компании, которое строится на системном подходе с использованием многообразных факторов развития бизнеса, с учетом противоречивых интересов собственников, наемных работников, потребителей товаров и услуг, и различного социума, климатических рисков.

Необходимо отметить, что в самом начале формирования стоимости компании значительный вес имеют инновационные технологии, социальные и имеджевые факторы, которые при оценке бизнеса компании не учитываются, что существенно снижает качество инвестиционной оценки.

Для эффективного управления стоимостью компании необходимо построение системы индикаторов, адекватно отражающие движение стоимости компании и ее рейтинга в реальном секторе экономики.

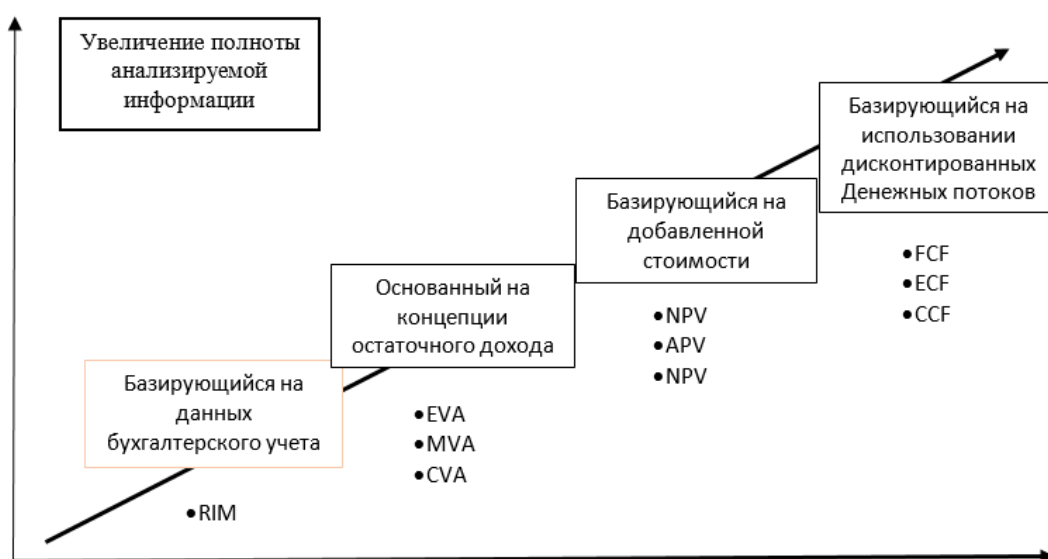


Рисунок 1- Показатели эффективности управления

Примечание: разработано автором

Управление стоимостью компании должен отвечать принципу системности и обеспечивать мобилизации технического, экономического, организационного потенциала, которая нацелена на реализацию стратегических целей по капитализации прибыли, оперативная реструктуризация финансовых потоков, инновационный и риск-менеджмент, внедрение системы контроллинга (рис.1).

Вершиной указанной стратегии является рост стоимости компании, которая является комплексным показателем эффективности управления.

В итоге, основной целью организации и совершенствования системы управления стоимостью является повышение конкурентоспособности предприятия и обеспечение его инвестиционной привлекательности.

Источники:

1. Саммера С.К., Уэст Т.Л. Пособие по оценке бизнеса. Пер.с англ. Бюро переводов «Ройд». М. Квинто-консалтинг. – 2008. – 443с
2. Озеров Е.С., Бухарин Н.А. Оценка и управление стоимостью бизнеса: Учебное пособие. – СПб.: ЭМ-НиТ, 2011 – 238с
3. Мартин Джон Д., Петти Вильям Дж. VBM –управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. - 272с
4. Ray R.RussT. Economic ValueAdded: Theory.Evidence.A Missing Link//Journal of Applied Corporate Finance -2001. - № 1
5. Мерсер К., Хармс Т.У. Интегрированная теория оценки бизнеса. –М., Из-во «Маросейка», 2008 – 372с
6. Интернет ресурсы: <https://www.kazatomprom.kz>, <https://caustic.kz>, www.government.ru

Нуржигитов Б.К.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Султанбекова Г.К.
к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ: ОТ ТЕОРИИ К ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОМУ ПАРТНЕРСТВУ

Ключевые слова: инвестиционный проект, государственно-частное партнерство, форма, виды, классификация, эффективность, инвестиции.

Исследование теории управления инвестиционными проектами позволяет рассмотреть основные понятия, существующие в экономике, такие, как, например, инвестиция, предпринимательство.

Среди ученых-экономистов отсутствует единое мнение относительно самого понятия «инвестиции».

Если говорить обобщенно, то инвестициями являются средства, вкладываемые в экономику, в экономические объекты и проекты, предназначенные для обеспечения производства экономическими ресурсами в будущем.

Инвестиции – 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 для реализации проекта государственно-частного партнерства, в том числе концессионного проекта [1].

Инвестиции, с точки зрения страны в целом, вложения в создание нового или возмещение изношенного произведенного, человеческого или природного капитала [2].

Инвестиция – (нем. Investition, от лат. investio – одеваю), долгосрочное вложение капитала в промышленность, сельское хозяйство, транспорт и др. отрасли хозяйства как внутри страны, так и за

границей с целью получения прибыли [3].

Инвестиции (от лат. investire – облачать) – долгосрочные вложения государственного или частного капитала в собственной стране или за рубежом с целью получения дохода в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы, инновационные проекты. Дают отдачу через значительный срок после вложения [4].

Под инвестициями понимаются финансовые, имущественные и интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения прибыли или достижения социального эффекта. Реальными инвестициями являются долгосрочные вложения капитала в предприятия различных отраслей экономики [5].

Инвестиции – это любые имеющиеся средства, призванные служить удовлетворению будущих потребностей, для чего они отвлекаются от текущего использования и вкладываются в определенное направление, приносящее выгоду [5].

Для того, чтобы осуществлять управление вложениями в материальные объекты, ориентированными на длительную перспективу необходимо применять проектное управление. При этом в качестве инвестиционных следует отметить те проекты, которые нуждаются в привлечении инвестиций. Но, если посмотреть на это с практической

стороны, то каждый проект нуждается во вложениях, и, следовательно, любой проект, ориентируясь на данную особенность относится к инвестиционным.

Литература, посвященная экономике, изобилует большим числом схожих определений, которые в виде проекта выделяют систему целей, необходимых для практической апробации физических объектов, различных производственных и технологических процессов, трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов. Также в этот перечень входят и

решений по управлению, и мероприятия по их реализации [6]. Приведенное определение принимает во внимание уникальные характеристики всех видов деятельности и ресурсов, которые нужно затратить или внедрить при создании проекта, а также при его дальнейшем воплощении. Данное указывает на инвестиционный характер реализуемого проекта.

Основываясь на данных определениях, становится возможным установить наиболее значимые особенности инвестиционного проекта (рисунок 1).

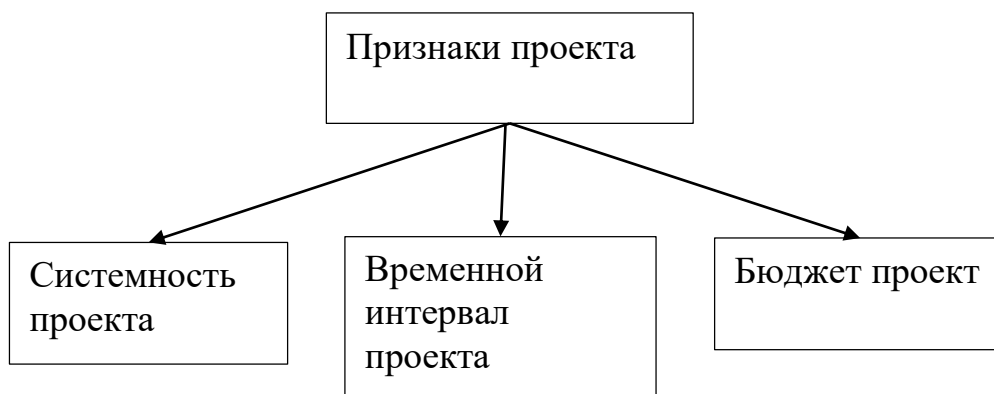


Рисунок – 1 Признаки инвестиционного проекта
Примечание: составлено автором

Исходя из этого:

– наличие системных связей, а также комплекса связанных между собой элементов в части его создания и реализации корреспондируют с последовательным течением определенных мероприятий, для уточнения и упорядоченности которых создается графическая сетевая модель;

– период времени, отведенный на реализацию проекта: создателю проекта необходимо привести обоснование и определить интервал времени, в течение которого следует рассмотреть проект, составить и обосновать его прогнозный период, в частности, определить протяженность цикла жизни проекта. При этом могут быть использованы различные подходы. Те, которые

принимают в расчет конфигурацию следующих критериев: длительность срока действия самого дорогого оборудования по проекту, прогнозируемый срок реализации продукта или услуги от проекта, прогнозируемая длительность по времени осуществления данного вида предпринимательства, условия по возврату кредитных ресурсов;

– бюджет проекта. Данный документ должен включать затраты и доходы, которые организатор проекта планирует затратить на его реализацию, но обязательно, указав какой период (временной) он собирается этому посвятить [7].

Основные признаки классификации инвестиционных проектов предприятия с разбивкой на основание классификации и ее виды показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Основные признаки классификации инвестиционных проектов предприятия

Основание классификации	Виды
С учетом направленности на функционал	Эта группа включает инвестиционные проекты реновации, также те проекты, которые способствуют развитию и санации
С учетом инвестиционных целей	Данная группа состоит из инвестиционных проектов, которые отвечают за увеличение количества выпуска продукции, за обновление товарного ассортимента, способствующие усилению качества товаров и услуг, отвечающие за уменьшение себестоимости, а также способствующие решению экономических, экологических, социальных вопросов
Направленные на снижение себестоимости реализации	Эта группа включает инвестиционные проекты, которые могут воплощаться в предпринимательскую или производственную деятельность компании самостоятельно, то есть при этом не наблюдается зависимости от реализации иных проектов, также те проекты, которые не могут выступать самостоятельно и поэтому зависимы от выполнения разных производственных других проектов, и, наконец, те проекты, при реализации которых исключается воплощение в деятельность предприятия других проектов
С учетом периода реализации	Эта группа состоит из инвестиционных проектов, реализация которых рассчитана на короткий срок, тех проектов, которые определены в среднесрочной перспективе, а также и тех проектов, для практической апробации которых следует применять длительные сроки реализации
С учетом необходимых инвестиционных вложений	Данная группа определяет краткие инвестиционные проекты, средние и крупные. В этом случае основополагающим является размер вложенных инвестиций
С учетом применения источников финансирования	Эта группа включает проекты, которые могут быть оплачены посредством привлечения внутренних источников, также те проекты, которые финансируются с помощью первичной или дополнительной эмиссии акций, с помощью кредитных денег, и те, которые привлекают смешанные формы вложения инвестиции
Примечание: составлено автором на основе данных источника [8]	

Фундаментом создания денежных потоков в рамках любого инвестиционного проекта служат правила, которые могут быть адаптированы ко всем типам проектов безотносительно финансовых, отраслевых или каких-либо других характеристик:

- исследование проекта не точно по времени, а учитывая весь его жизненный путь, начиная от осуществления до инвестиционных анализов и процедур и заканчивая всеми необходимыми

исследованиями по его окончанию;

- прогнозирование денежных потоков. В это понимание входит все, что непосредственно имеет отношение к реализации проекта, в частности, финансовые поступления и расходы, которые имели место в течение расчетного периода, принимая во внимание использование валют стран различного происхождения;

- координацию условий, при которых возможно сравнивать разные по

содержанию, времени и т.д. проекты [9].

Три вида деятельности, которые принимают участие в формировании денежных потоков. Это операционный, инвестиционный, финансовый. Различия имеются в зависимости от временных шагов проекта, это уже относится к разработке непосредственно.

Чтобы произвести оценку затрат и результатов по воплощению инвестиционного проекта необходимо принимать во внимание расчетный период, его длительность рассчитывается исходя из:

- длительности разработки, эксплуатации, а затем ликвидации объекта;
- срока использования, определенного специальными нормативными положениями;

- времени, в течение которого данный бизнес осуществлялся [10].

Для расчета горизонт определяется число шагов расчета, в качестве которых выступают месяц, квартал, год, трехлетний период и т.д.

С учетом создания проектных денежных потоков открывается перспектива вычислить суммарный чистый денежный поток. Это является итоговой суммой денежных потоков от деятельности в рамках проекта, то есть от финансовой, операционной и инвестиционной. Данное выступает как разница между суммой всех поступлений денежных средств и суммой всех платежей за один и тот же период [11]. Полученный результирующий поток, который копится в течение осуществления проекта отражает финансовую реализуемость проекта. Поэтому данный поток необходимо держать в позитивном состоянии на протяжении каждого временного шага.

Значимость в воплощении частного инвестиционного проекта, который определяет для себя в качестве задач некоторую взаимосвязь с публично-правовыми образованиями и которые направлены на увеличение степени доступности и повышения уровня качества публичных услуг является форма государственно-частного партнерства. Данная форма представляет собой

«совокупность различных форм сотрудничества между органами государственной власти и бизнес-структурами, предусматривающих финансирование, строительство, реконструкцию, управление и эксплуатацию инфраструктуры, и предоставление инфраструктурных и иных публичных услуг» [12]. Приведенный формат очень эффективен с позиции решения якорных вопросов бизнес-структур, которые находятся в тесной взаимосвязи с одной стороны – рисками, а с другой стороны – инвестиционным наполнением. Все это дополняется кризисными явлениями, которые переживает государственный бюджет, это и отсутствие или недостаточность финансовых средств, и увеличение степени износа имеющейся и задействованной в экономические процессы инфраструктуры, и нужды хозяйствующих субъектов в обновлении инфраструктурных связей.

Колаборация публичного и частного секторов экономики должна быть взаимовыгодной. Этому должно способствовать функциональное разделение, которое сопровождает реализацию проектов в рамках государственно-частного партнерства. Это должно быть направлено на обеспечение более оптимального и результативного деления рисков проекта, которые могут относиться к:

- проектированием (проект, сроки, нормы);

- земельным участком (обременение, доступ, безопасность, экология, геотехническое состояние, скрытые дефекты);

- строительством (качество, нормы, стоимость, сроки, убытки); формальными обстоятельствами;

- продажами / получением выручки;
- эксплуатацией объектов;

- рыночной конъюнктурой (колебания курсов валют и процентных ставок, инфляция);

- политикой (бюджетный цикл, законодательство, налоги);

- стратегией (корпоративная структура, конфликты).

Таким образом, можно подвести некоторый итог: государственно-частное партнерство дает возможность как оптимально и эффективно распределить риски между всеми участниками проектной деятельности, так и создать наиболее действенные инструменты по привлечению и адаптации финансирования, которые могут быть невозможными к получению, если проект осуществляется не в формате государственно-частного партнерства. Но при этом важно учитывать, что

распределение ответственности в рамках разбивки целого проекта на его составляющие между участниками, базируясь на понимании наибольшей эффективности и результативности в свою очередь тоже представляет интерес для тех, кто инициировал проект и соответственно находится в зависимости от договорно-правовой формы государственно-частного партнерства, на которой остановили свой выбор участвующие стороны.

Источники:

1. Закон Республики Казахстан «О инвестициях» от 8 января 2003 года № 373. Утратил силу Кодексом Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V.
2. Маркина Е.В. Словарь финансово-экономических терминов. – Дашков и К, 2017. – 1168 с.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 2-е изд., Москва, ИНФРА-М, 1999
4. Райзберг, Б. А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. — 4-е изд. — М.: Айрис-пресс, 2018. – 480 с.
5. Иваницкая И.И., Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. – Спб, 2019
6. Абрамов, А.Е. Экономика инвестиционных проектов / А.Е. Абрамов. - М.: Дело, 2021. - 734 с.
7. Рахманов, Р. Инвестиции как инструмент инновационной деятельности / Рауф Рахманов. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 176 с.
8. Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: учебник; пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2017.
9. Тюрина, А. В. Инвестиции. Практикум / А.В. Тюрина. - М.: КноРус, 2019. - 208с.
10. Уильям, Ф. Шарп Инвестиции / Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейли. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 340 с.
11. Москвин, В.А. Инвестиционные проекты: Моногр. / В.А. Москвин-М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. -256
12. Сазонов В.Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты / Кафедра административного и финансового права Российского университета дружбы народов / Предисл. д.ю.н., проф. А.Б. Зеленцов. – М., 2012. – 492 с.

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ, В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Ключевые слова: финансовый рынок, оценка бизнеса, кондитерская отрасль, управление стоимостью компании, управленческие решения, методы оценки.

В современных экономических и политических условиях необходимо каждой организации, компании своевременно и правильно принимать управленческие решения на основе аналитической информации.

Главным требованием к принятию обоснованного и верного управленческого решения в условиях неопределенности, является наличие фактов, касающихся финансового положения компании и конечных результатов ее экономической деятельности.

Управление стоимостью компании – это современная стратегия менеджмента, ориентированная на повышение инвестиционной привлекательности конкурентных преимуществ и устойчивости в рыночной среде расчетом на длительную перспективу развития. Строится она на системном подходе с использованием многообразных факторов, формирующих стоимость, с учетом противоречивых интересов различных групп субъектов, так или иначе связанных с компанией.

Вопрос осмысления и применения концепции управления стоимостью в бизнесе, очень актуален для компаний, стремящихся быть успешными в своем кластере, на рынке.

Переход к концепции управления стоимостью позволяет к выявлению факторов, влияющих на рост компании и организации системы управления, ориентированной на достижение

стратегической цели – повышение стоимости компании.

В условиях формирования рыночных отношений, компании нуждаются в оценке стоимости, основанной на современных методологиях, так как данный процесс позволяет наиболее достоверно оценивать возможности развития как в инвестиционном, так и под управлением бизнес-процессами в технологическом направлении. Реализация всех мероприятий направлены на повышение эффективности и конкурентоспособности компании.

Процесс мониторинга позволяет эффективно управлять стоимостью компании который зависит от подбора системы индикаторов:

- Рост объемов продаж;
- Доходы до выплаты процентов и налогов;
- Чистой приведенной стоимости (NPV);
- Средневзвешенной стоимости капитала (САРМ);
- Экономической добавленной стоимости (EVA);
- Котировок акций на фондовом рынке.

Особенностью парадигмы управления стоимостью компании, является появление новых детерминант, обуславливающие приоритетность повышения конкурентоспособности компании, которые исторически формируют фундамент стабильности национальной

экономики. Для реального сектора экономики, предприятий и компаний особую значимость приобретает концепция «Индустрия 4.0», в рамках которой одним из мощных факторов развития является развитие конкуренции и усиление репутационного капитала.

Правильное управление стоимостью компаний отвечает вызовам Четвертой Промышленной Революции (Индустрия 4.0) которая характеризуется глобальной интеграцией, высоким уровнем неопределенности и рисков, тесным взаимодействием контрагентов между собой и прочими стейкхолдерами. Поэтому развитие экономики тесно связана с инвестиционным процессом. Поэтому у предприятий возникает необходимость в проведении оценочных работ, позволяющих определить стоимость компании и объем инвестиций, который обеспечит их эффективность и окупаемость.

Привлечение инвестиций недостаточно для создания новых производственных линий и модернизации производственных фондов компаний. На данном этапе важнейшим аспектом инвестиционной привлекательности становится качественная профессиональная оценка не только рыночной, но, прежде всего, инвестиционной стоимости.

Сущность инвестиционной стоимости является стоимость актива для определенного инвестора. Инвестиционная стоимость в отличии от рыночной, характеризуется точки зрения перспектив доходности, с учетом принятия предполагаемых управленческих и инвестиционных решений. И имеет прямую зависимость, что инвестиционные решения напрямую связаны с производственным и финансовым планированием в компании. Отсюда следует, что понятие инвестиционной стоимости предприятия - это ожидаемая стоимость объекта оценки, привлекательность которого определяется перспективами доходности с учетом неопределенности и риска для конкретного инвестора, действующего в соответствии с принципами предельной полезности,

ожидания, наилучшего и наиболее эффективного использования.

Таким образом, управление стоимостью компании играет ключевую роль при эффективном управлении компании. Способствует быстрому и правильному принятию управленческих решений относительно изменений параметров политики компании в области ассортимента продукции или услуг, в отношении привлечения заемного капитала и других важных аспектов невозможно без оценки стоимости компании.

С развитием процессов глобализации и повышением мобильности капитала растет актуальность оценки компаний.

Между тем классические методы в своем оригинальном виде не позволяют дать адекватную оценку стоимости компаний.

Кроме того, определение – управление стоимости компании, действующей в развивающейся стране или в стране с переходной экономикой, требует учета повышенных рисков, что определяет необходимость модификации традиционных оценочных методов.

В настоящее время оценка бизнеса занимает более важное место, как инструмент в системе управления компании.

В настоящее время существует много методик, касающихся оценки бизнеса. Практически все они опираются на одни и те же подходы, среди которых выделяются затратный, сравнительный и доходный.

Первый основан на оценке имущества фирмы, второй - на сравнении с фирмами-аналогами, третий - на прогнозе прибыли или чистых денежных потоков в процессе деятельности фирмы.

При этом результаты оценки в одних и тех же условиях и при тех же исходных данных оказываются различными. Поэтому встает проблема согласования полученных результатов и выработке рекомендации по их практическому применению.

Сложность решения в управлении оценки стоимости компаний в рыночных условиях неопределенности, вызывает

необходимость использования научных методов при разработке методов и средств моделирования, прогнозирования денежных потоков в процессе купли-продажи бизнеса.

Все это, несомненно, определяет актуальность подходов к решению многообразных задач и оценки стоимости компаний.

Современные предприятия пищевой промышленности функционируют в сложной, динамичной, постоянно меняющейся внешней среде. Для того чтобы не только выживать, но и развиваться, им необходимо приспособливаться и гибко реагировать на изменения рынка, конкуренции и законодательства.

Таким образом, любое изменение внешних и внутренних факторов, затрагивающих деятельность компании определяют необходимость его адаптации к радикальным, трансформационным или существенным переменам – смене миссии, сферы деятельности, стратегии развития, цели, ценностей. Такие изменения могут быть частичными, эволюционными, направленными, например, на разработку новой продукции или модификацию уже существующей.

Управление оценкой предприятия не ограничивается теоретическими основами финансов, экономических процессов, бухгалтерского учета и анализа. В текущих реалиях, когда политические, геополитические кризисы напрямую влияют не только на деятельность предприятия, но и на весь мировой рынок, образовывается большая волатильность во всех сферах предпринимательской деятельности.

В свою очередь, изучение оценки стоимости бизнеса, дает возможность выбирать способы реструктуризации бизнеса, слияние и поглощение, управление собственностью и разработать программы для качественного управления стоимостью.

Казахстанские компании работающих не только на внутреннем

рынке, но и на внешнем столкнулись со следующими основными проблемами:

- Волатильный курс валюты;
- Ограниченный доступ к сырью и материалам;
- Значительное удорожание финансовых инструментов и ограниченность доступа к ним;
- Смена финансирующих контрагентов с введенными санкциями по отношению к ним;
- Реструктуризация финансовых обязательств связанных со сменой Кредиторов (Банков).

Рынок кондитерских изделий в Казахстане представлен как отечественными компаниями, так и мировыми брендами.

Производство кондитерских изделий сосредоточено в Алматы и Костанайской области такими гигантами как: АО «Рахат» и АО «Баян Сулу».

Рынок производства шоколада и кондитерских изделий очень чувствителен к колебаниям курса валют, которое приводит к увеличению цен на ингредиенты, на какао-бобы или орехи, которые не производятся в Казахстане.

Основным сырьем для кондитерских изделий является сахар. В 2021 году производство сахара выросло на 61% и составило 220 тыс. тонн. Однако больше половины спроса (экспорт и реализация на внутреннем рынке) обеспечивается импортом: 58% в 2021 году.

Казахстан импортирует сахар преимущественно из России: в 2021 году почти 90% импортируемого сахара поставлялось из РФ. (Таб.1).

Кустанайская кондитерская фабрика (ныне АО «Баян Сулу») была введена в эксплуатацию в декабре 1974 года проектной мощностью 24560 тон кондитерских изделий в год.

На сегодняшний день проектная мощность составляет 80 000 тон кондитерских изделий в год.

Учитывая все факторы рисков и кризиса, для развития рынка необходимо управление стоимостью компании рассматривать по-новому, с использованием разнообразных факторов развития деятельности.

Таблица 1 - Баланс рынка сахара, тонн

	2019	2020	2021	Рост (2021/2020)	2020	2021
Ресурсы	443 480	555 054	529 095	-5%	Доля от ресурсов	
Производство	193 104	137 017	220 644	61%	25%	42%
Импорт	250 376	418 037	308 451	-26%	75%	58%
Использование	443 480	555 054	529 095	-5%	Доля от использования	
Экспорт	8 158	27 960	2 724	-90%	5%	1%
Реализация на внутреннем рынке	435 322	527 094	526 372	0%	95%	99%

Источник: Бюро национальной статистики АСПиР РК, КГД МФ РК

Костанайская кондитерская фабрика АО «Баян Сулу» является одним из ведущих компаний Республики Казахстан по производству кондитерских изделий.

Фабрика была основана в декабре 1974 г. и уже более 40 лет радует своих покупателей вкусной и качественной продукцией.

Занимая одну из лидирующих позиций на рынке кондитерских изделий Казахстана, компания не останавливается на достигнутом и постоянно увеличивает мощности, совершенствует технологии производства.

В ассортименте высококачественной продукции АО «Баян Сулу» – 250 наименований кондитерских

изделий на любой вкус, отвечающих самым высоким требованиям современного рынка.

Тщательный контроль на всех стадиях производства позволяет достичь отличного качества продукции, значительно увеличить сроки ее хранения

Для этого необходимо непрерывное взаимодействие с динамично-развивающейся внешней средой и использование методов адаптивного управления, которые позволяют повысить оперативность и эффективность принимаемых управленческих решений, вследствие чего предприятия могут занимать лидирующие позиции на товарном рынке.

Источники:

1. Рукина С.Н. Финансы коммерческих предприятий и организаций. - М.: Экспертное бюро, 2010. - 176с.
2. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Проф. Г.Б. Полякова. - М.: ЮНИТИ, 1997. - 518с.
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. -М.: ИНФРА-М, 2010. - 336с
4. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 138с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ДЛЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ТАДЖИКИСТАНА

Аннотация. В данной статье рассмотрены вопросы совершенствования модели розничного кредитования в коммерческих банках Республики Таджикистан. Изучен процесс розничного кредитования в рамках действующей модели одного из системообразующих банков Республики Таджикистан, проведен анализ проблемных зон изученной модели и предложена новая схема бизнес - процесса.

Ключевые слова: розничное кредитование, скоринговая модель, цифровая технология, оптимизация процесса.

Банковский сектор является важнейшим элементом экономики каждой страны и на фоне миграции бизнес-процессов в сторону цифровизации, повышается актуальность эффективности банковского сектора, в том числе кредитования. Основная проблема многих банков Республики Таджикистан заключается в том, что банки используют относительно старую технологию розничного кредитования, которая основана на индивидуальной оценке каждого заёмщика. То есть нынешняя модель подразумевает оценку кредитоспособности заёмщиков исходя из опыта и видения кредитного специалиста. Такой подход считался эффективным, когда в стране банки только начинали розничное кредитование и в этом направлении у банков тогда ещё не было ни опыта, ни понимания.

Банковской системе Республики Таджикистан сегодня уже 30 лет и банки страны должны и смогут совершенствовать свою бизнес модель используя тот опыт и базу, которую они набрали за годы независимости Республики Таджикистан.

Открытое Акционерное Общество «Банк Эсхата» (далее по тексту Банк), был образован в 1994 году со стороны частных инвесторов Республики Таджикистан и

сегодня является одним из трех системообразующих банков Республики Таджикистан, осуществляющий все основные виды банковских операций. В течении всей своей деятельности Банк всегда стремился к инновационным подходам по обслуживанию клиентов и сегодня сеть Банка формируют 1 Операционное Управление в здании Головного офиса, 21 филиала и 144 Центров банковского обслуживания, по всей территории Республики Таджикистан. Численность персонала Банка свыше 2100 сотрудников, основная часть которых приходится на сотрудников фронт офиса, в том числе кредитных специалистов. На сегодня клиентская база ОАО «Банк Эсхата» составляет более 500 тысяч клиентов, в том числе более 100 тыс. клиентов по кредитованию. Объем кредитного портфеля Банка составляет свыше 2,0 млрд. сомони. Приоритетным бизнес-направлением Банка считается розничное и микрокредитование, а также предоставление услуг денежного перевода и прием депозитов. Основные источники фондирования Банка — это депозиты населения и ресурсы от международных финансовых инвесторов.

ОАО «Банк Эсхата», как и многие другие банки в стране имеет модель индивидуальной оценки

кредитоспособности заёмщиков, что сегодня уже становится не эффективным с точки зрения использования труда высокооплачиваемых специалистов для розничного кредитования.

С этой целью, имея большую клиентскую базу в Банке, можно разработать алгоритмы автоматизированного принятия решения и оптимизировать сам процесс, что соответственно повысит эффективность процесса и Банка в целом.

Совершенствование технологии розничного кредитования в Банке подразумевает достижения следующих целей:

- Оптимизация технологии розничного кредитования;
- Повышение эффективности розничного кредитования в Банке;
- Повышение доступности розничных кредитов для клиентов Банка.

Как уже было отмечено, данная статья посвящена совершенствованию технологии розничного кредитования и для этой трансформации необходимо инициировать бизнес-проект и решать следующие задачи для успешного достижения поставленных целей:

- Изучение действующей модели розничного кредитования в Банке;
- Выявление зон для оптимизации модели розничного кредитования Банка;
- Разработка альтернативных решений по устранению выявленных проблемных зон;
- Реализация модели розничного кредитования с применением цифровых технологий.

Сегодня перед всеми банками Республики Таджикистан стоит задача по оптимизации своей деятельности с целью повышения рентабельности и эффективности, так как со стороны регулятора ужесточаются требования по определению достаточности капитала. С

этой целью в 2020 году Банк разработал и утвердил следующие стратегические цели:

- Развитие розничного, микро и малого бизнеса в Республике Таджикистан;
- Быть среди лидеров инновационных банков в Республике Таджикистан;
- Быть одним из самых рентабельных банков в Республике Таджикистан по отношению к капиталу;
- Поддержка социально-экологических инициатив.

Для развития розничного бизнеса и внедрения инновационных технологий, Банк уже начал внедрение цифровых каналов продаж банковских услуг и имеет мобильное приложение Эсхата-онлайн, а также обновляет свой корпоративный сайт. Далее, чтобы успешно использовать указанные цифровые каналы продаж, Банку необходимо оптимизировать свои бизнес-процессы, особенно по розничному кредитованию, чтобы возможно было их реализовать как в точках продаж, так и через мобильное приложение и или корпоративный сайт Банка.

ОАО «Банк Эсхата» занимается кредитованием начиная со дня основания Банка и считается универсальным банком, так как кредитует как розничных клиентов, так и бизнес клиентов и при этом оставаясь одним из лидеров обеих направлений кредитования. За период своей деятельности, Банк накопил большую клиентскую базу, свыше 100 тысячи клиентов основная часть, которых приходится на розничных клиентов. Действующая модель розничного кредитования была внедрена еще 15 лет назад с помощью внешних консультантов, которые внедрили практику зарубежных стран.

На рисунке 1 и 2 автор описал и раскрыл действующий процесс розничного кредитования в Банке по методологии IDEFO.

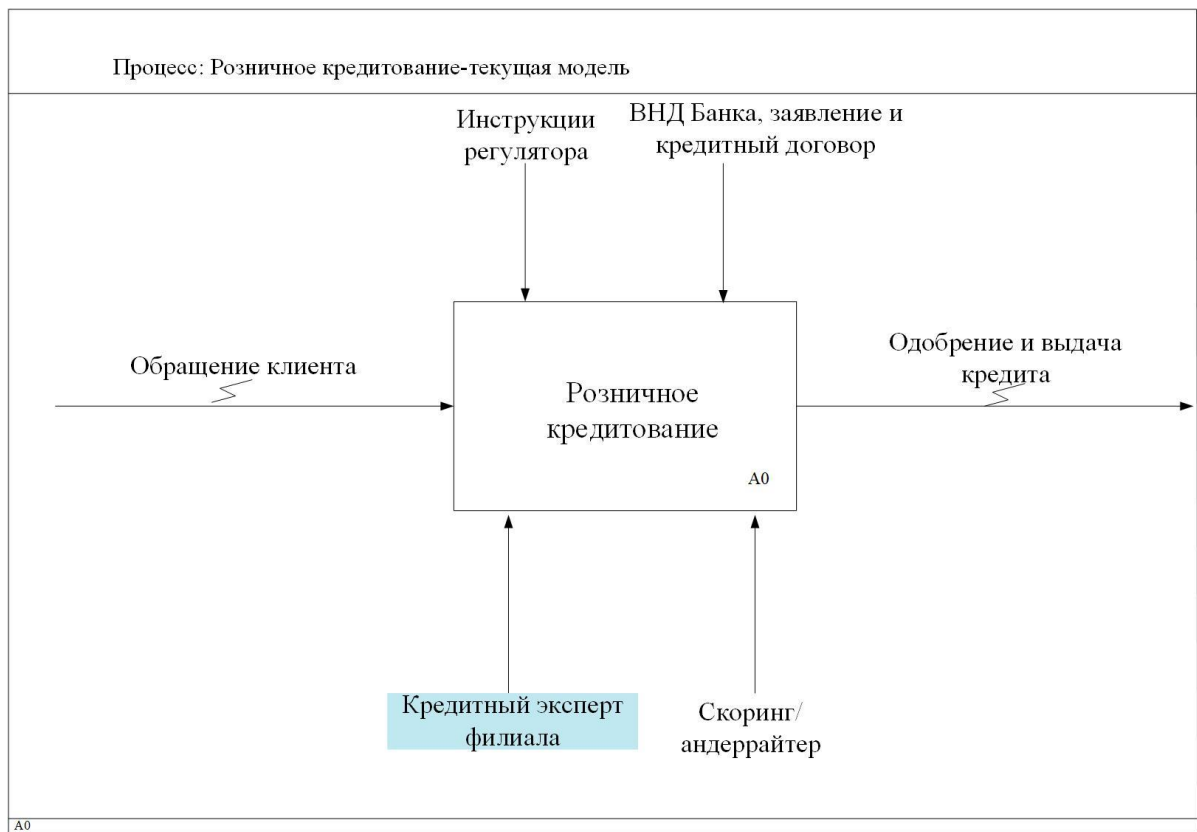


Рисунок 1 – Описание действующего процесса розничного кредитования
Примечание: составлено автором на основании изучения модели Банка

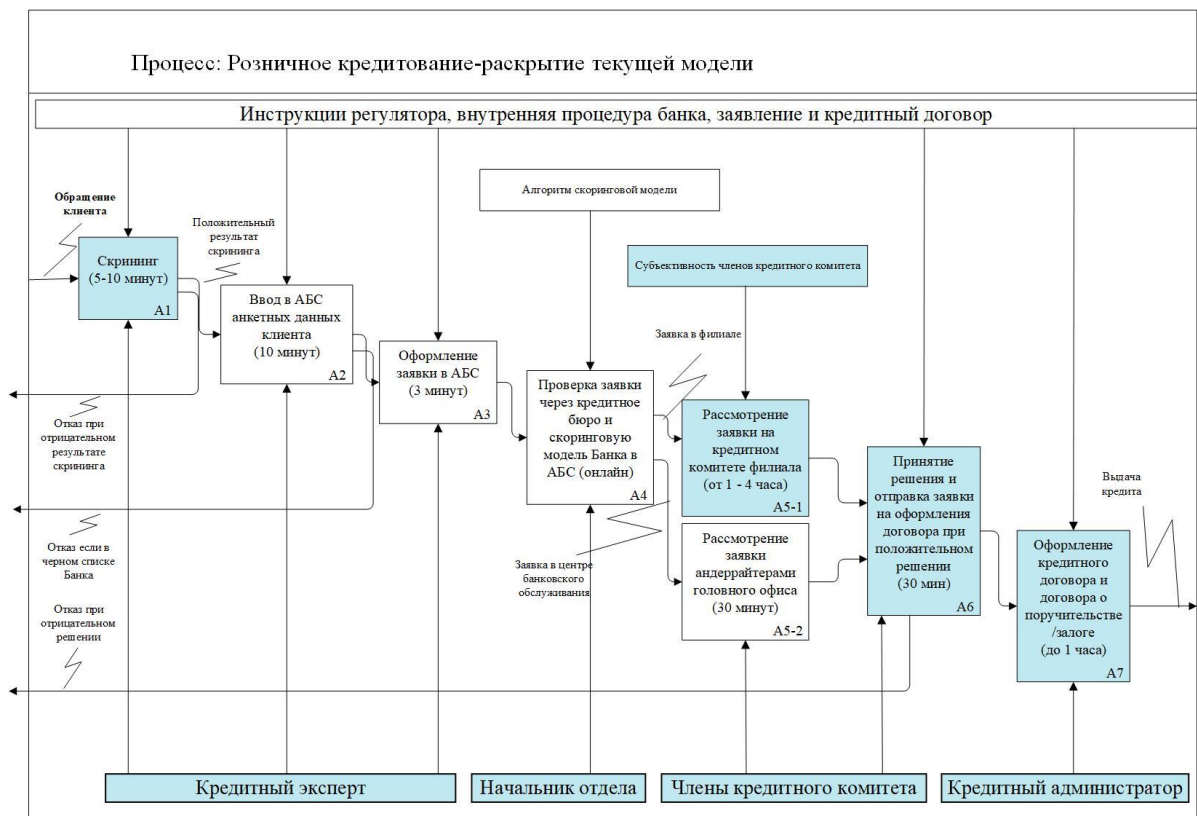


Рисунок 2 – Раскрытие действующего процесса розничного кредитования
Примечание: составлено автором на основании изучения модели Банка

Действующая модель розничного кредитования Банка, подразумевает индивидуальное привлечение клиентов и оценку каждой заявки, что позволяет более точно оценивать риски, но делает процесс менее эффективным и менее гибким, так как в среднем занимает от 3 до 6 часов времени клиента и специалистов Банка. Также действующая модель Банка подразумевает сопровождение кредита после выдачи со стороны кредитных экспертов и работу с ними в случае, если кредит попадет в просрочку. В вышеприведенной схеме процесса, выделены функции, которые на взгляд автора усложняют процесс и их нужно оптимизировать исходя из следующих доводов:

- **Кредитный эксперт (A0, A2)** – имеет аналитические компетенции и соответственно считается относительно дорогим ресурсом для продажи розничных продуктов. Сегодня уже банки уходят от индивидуальной оценки кредитоспособности заёмщиков, что позволяет им поставить кредитный цикл в режиме конвейера и задействовать цифровой канал продажи.

Для увеличения объемов кредитования, поток клиентов должен обеспечиться централизованно, путем разработки и внедрения маркетингового плана с применением современных и эффективных инструментов привлечения клиентов.

Подходы по сопровождению кредитов и работа с проблемными кредитами сегодня тоже мигрирует в сторону централизации и цифровизации. То есть уже существуют автоматизированные системы по работе с проблемными кредитами - система Soft Collection и Банк может также делегировать эту функцию такой автоматизированной системе.

- **Скрининг (A1)** – современные системы по оценке кредитоспособности заемщиков уже перешли на скоринговые модели и соответственно Банку необходимо развиваться в этом направлении чтобы избежать ручных работ по скринингу и оценке кредитоспособности заёмщиков.

- **Рассмотрение заявки на кредитном комитете (A5-1)** – как уже выше было отмечено, индивидуальная оценка считается слишком дорогим инструментом и соответственно индивидуальное рассмотрение на кредитных комитетах также не эффективен с точки зрения времени менеджера и субъективности решений членов кредитного комитета. Данную функцию Банк может передать скоринговой модели с условием постоянного сопровождения и совершенствования алгоритмов скоринга [1].

- **Отправка заявки на оформление договоров (A6) и оформление договоров (A7)** – сегодняшние технологии АБС уже позволяет банкам внедрять шаблоны договоров и без индивидуального оформления каждого отдельного договора обеспечить эту функцию. В рамках внедрения принципа единого окна по обслуживанию розничных клиентов, в этом направлении Банку необходимо только закрепить эту функцию за операторами розничных продуктов и обучить их этой функции, то есть распечатка договоров и получение подписи клиентов.

Изученная модель Банка говорит о том, что с целью повышения эффективности и доступности розничного кредитования, можно сегодня совершенствовать процесс розничного кредитования в коммерческих банках Республики Таджикистан путем миграции процесса в цифровые технологии и каналы продаж. Для это коммерческим банкам, которые еще не перешли на современные модели по обслуживанию розничных клиентов, рекомендуется уже сегодня инициировать проект по совершенствованию своей модели с акцентом на миграцию в сторону цифровых технологий и каналов продаж.

Итак, для того чтобы мигрировать свой бизнес - процесс по розничному кредитованию в сторону цифровых технологий, Банку сперва необходимо оптимизировать свой бизнес - процесс. Для этого автор рекомендует схему бизнес – процесса по рисунке 3, в котором учтены

все недостатки действующей модели и совершенствованы с учетом сопутствующих рисков процесса.

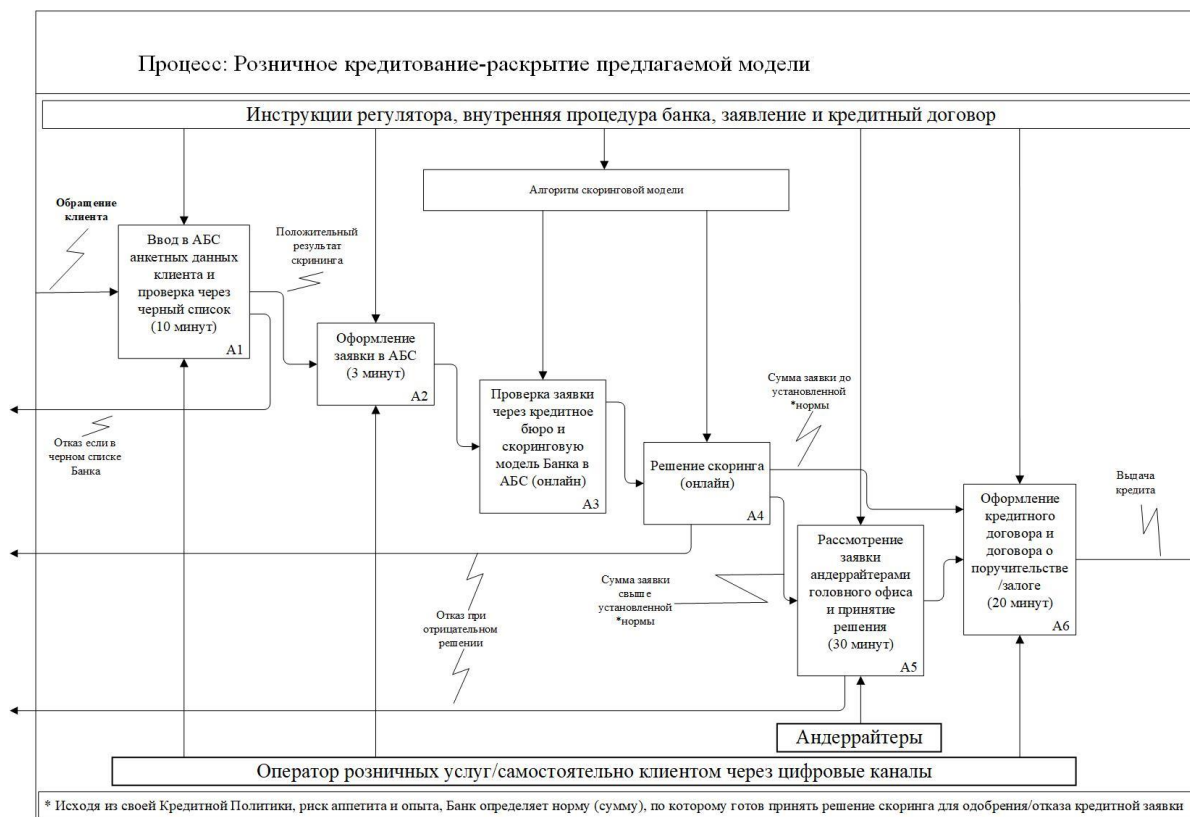


Рисунок 3 – Раскрытие предлагаемого процесса розничного кредитования
Примечание: составлено автором

Предлагаемая модель уже практикуется в современных банках Российской Федерации [2] и Банку остается только совершенствовать свою скоринговую систему, расширить возможности цифровых каналов продаж и обновить процесс кредитования. Данная модель позволит Банку запустить онлайн кредитование посредством корпоративного

сайта Банка и мобильного приложения, что повысит эффективность процесса путем сокращения издержек и повышает доступность розничных кредитов для растущего потока клиентов поколения Z, так как для этого поколения цифровые сервисы и технологии — это неотъемлемая бытовая часть жизни [3].

Источники:

1. Сорокин А. С. Построение скоринговых карт с использованием модели логистической регрессии. Статья в интернет журнале «Науковедение» доцента кафедры математической статистики и эконометрики Московского финансово-промышленного университета «Синергия», 2014.
2. Годовой отчет «Тинькофф кредитные системы» банка (закрытого акционерного общества) за 2013 год.
3. https://ru.wikipedia.org/wiki/Поколение_Z

Серикбаева А.М.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЖИЛИЩНЫХ ПРОГРАММ

Ключевые слова: государственные программы, жилищные программы, финансирование, республиканский бюджет.

В условиях внешних и внутренних кризисов и социальных вызовов, таких как пандемия и январские события этого года, необходимо постоянное реформирование и развитие жилищной политики и бюджетной системы государства.

Государственные программы, в том числе жилищные, являются документами системы государственного планирования и важным инструментом стратегического управления.

В соответствии с Правилами разработки доктрин (стратегий), государственных программ, комплексных планов, дорожных карт, утверждёнными приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 3 сентября 2021 года № 83, «Государственная программа – документ, определяющий цели, задачи и подходы к реализации отдельных политик, в основном затрагивающих идеологические, нормативные и другие аспекты развития и не требующих выделения значительных финансовых ресурсов» [1].

Госпрограммы разрабатываются по поручению Президента Республики Казахстан. Разработка госпрограмм осуществляется во исполнение высшестоящих документов Системы госпланирования на период не менее 5 лет.

Основным документом Системы государственного планирования является

Стратегия развития Казахстана до 2050 года, определяющая глобальное видение, долгосрочные направления и приоритеты экономического, политического, общественного развития страны [2].

В целях реализации госпрограмм, источниками их финансирования могут выступать средства республиканского бюджета, бюджетов местных исполнительных органов, внебюджетные средства (государственные и негосударственные займы, собственные средства организаций, участвующих в реализации государственных программ, а также другие источники, не запрещённые законодательством Республики Казахстан).

Конечный результат реализации государственных программ и процесс их развития находятся в зависимости от финансирования государственных программ.

При обеспечении достаточного объёма финансовых средств, реализация государственных программ осуществляется беспрепятственно, тогда как их недостаточность, напротив, влечёт за собой риск ненадлежащей реализации государственных программ или их приостановление.

В целом финансирование государственных программ состоит из нескольких этапов (рисунок 1).

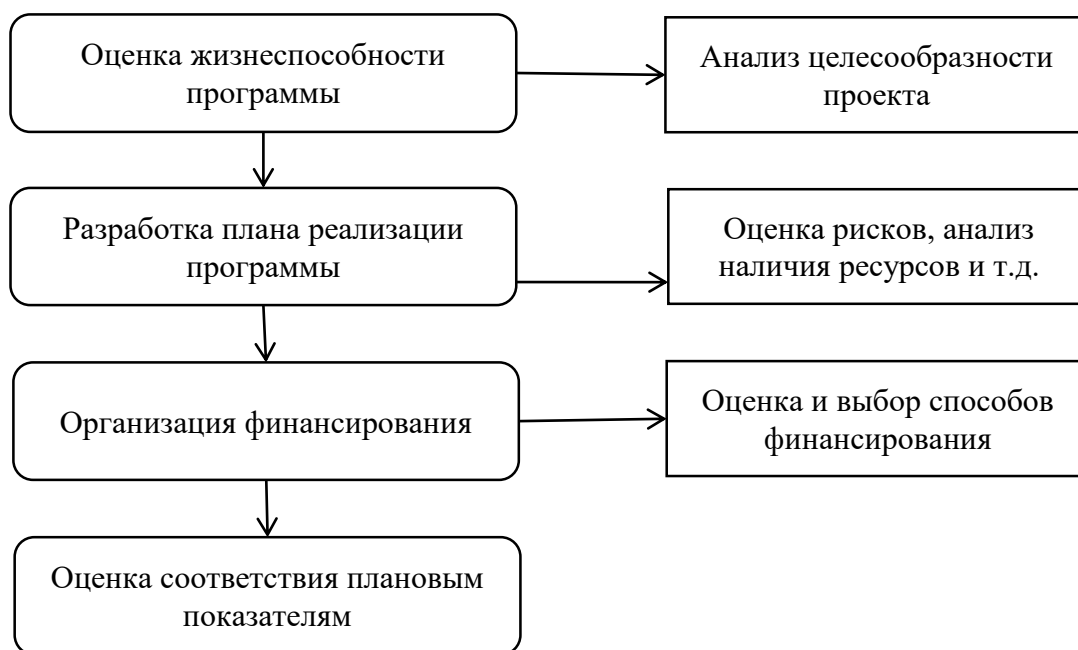


Рисунок 1 – Порядок финансирования государственных программ.
Примечание: составлено автором на основании источника [3].

На этапе оценки жизнеспособности программы проводится анализ целесообразности разработки и реализации программы, какой социально-экономический эффект будет иметь программа и влияние на уровень жизни населения. Далее разрабатывается план реализации программы, при котором осуществляется оценка рисков и анализ наличия ресурсов.

Организация финансирования очень важный и длительный этап, где проводится оценка возможных способов финансирования и выбор определённого способа, определяются источники финансирования. При выборе средств республиканского бюджета в качестве источника финансирования, на данном этапе осуществляются процедуры по бюджетному кредитованию в соответствии с Бюджетным кодексом Республики Казахстан. Здесь и возникает одна из основных проблем несвоевременности финансирования государственных программ, ввиду необходимости разработки и согласования государственных инвестиционных проектов и финансово-экономических обоснований, согласование которых занимает довольно длительные сроки.

Так, в соответствии с действующим бюджетным законодательством Республики Казахстан, выделение средств из республиканского бюджета состоит из следующих этапов:

- 1) разработка государственных инвестиционного проекта;
- 2) получение заключения отраслевой экспертизы на государственный инвестиционный проект;
- 3) получение экономического заключения на государственный инвестиционный проект;
- 4) разработка финансово-экономического обоснования;
- 5) получение заключения отраслевой экспертизы на финансово-экономическое обоснование;
- 6) получение экономического заключения на финансово-экономическое обоснование;
- 7) получение заключения экономической экспертизы финансово-экономического обоснования АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства»;
- 8) рассмотрение вопроса выделения средств республиканской бюджетной комиссией,

9) утверждение финансово-экономического обоснования;

10) утверждение основных условий бюджетного кредита Постановлением Правительства РК;

11) заключение кредитного договора с кредитором (Министерство финансов РК) и администратором бюджетных программ (отраслевое министерство);

12) зачисление средств на счёт заёмщика.

Таким образом, обеспечение достаточного и своевременного финансирования является одним из основных элементов (условий) эффективности государственной программы.

Согласно Отчёту по оценке эффективности госпрограмм 2019, подготовленному Center for Strategic Initiatives [4] на основании сравнения плановых и фактических показателей государственных программ (отчёты о реализации госпрограмм, статистические данные) и опроса населения об эффективности государственных программ, при сопоставлении плановых и фактических показателей государственная программа жилищного строительства «Нұрлы жер» показала высокую

эффективность ввиду достижения целевых показателей. Тогда как по результатам опроса респондентов данная программа оказалась самой неэффективной.

Нельзя сказать, что государственные жилищные программы реализуются неэффективно. Их эффективность подтверждается исполнением предусмотренных в них показателей и индикаторов, которые, в свою очередь, устанавливаются в пределах имеющихся в бюджете средств.

Однако одной из причин неудовлетворённости населения жилищной программой можно назвать недостаточное и несвоевременное финансирование.

В настоящее время на учёте в местных исполнительных органах в качестве нуждающихся в жилье состоят более 590 тысяч человек. Действующая Госпрограмма жилищно-коммунального развития «Нұрлы жер» на 2020-2025 годы направлена на обеспечение жильём именно этих категорий населения. Однако размер выделяемых на кредитование участников программы несоизмерен количеству нуждающихся граждан. Так, объем выделяемых бюджетных средств, запланированных на реализацию государственной жилищной программы, выглядит следующим образом:

Таблица 1 – Финансирование кредитования граждан, нуждающихся в жилье, в рамках жилищной программы.

Мероприятие	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Всего
Кредитование ЖССБК для выдачи жилищных займов вкладчикам - 5% (млрд тенге)	28	32	30	30	30	30	180
Количество займов	2 916	3 333	3 125	3 125	3 125	3 125	18739
Кредитование ЖССБК для выдачи жилищных займов вкладчикам - 2% (млрд тенге)	100	100	100	100			400
Количество займов	10 000	10 000	10 000	10 000			40 000

Примечание: составлено автором на основании источника [5].

Таким образом, за шесть лет действия программы жильём запланировано обеспечение немного более 58 тысяч граждан из 590 тысяч, что составляет менее 10%.

При этом фактически на кредитование участников программы по указанным двум направлениям в период 2020-2022 годы выделено 232 млрд тенге из предусмотренных 360 млрд тенге. Стоит отметить, что в связи с введением в марте 2020 года чрезвычайного положения в Республике Казахстан из-за пандемии коронавируса, Указом Президента Республики Казахстан от 8 апреля 2020 года №99 «Об уточнённом бюджете на 2020 год» часть бюджетных средств, в том числе предусмотренных на кредитование участников жилищной программы, были перераспределены на иные нужды по борьбе с пандемией.

Вместе с тем, постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года №99 в Систему

государственного планирования внесены изменения, согласно которым на смену государственным программам пришли национальные проекты и концепции развития отрасли/сферы.

В связи с чем, постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года №729 был утверждён Национальный план «Сильные регионы - драйвер развития страны», целью которого является «Создание комфортной среды проживания граждан за счёт обеспечения равного доступа населения к базовым услугам, улучшение жилищно-коммунальных условий и развития жилищного строительства, а также обеспечения транспортной связанности и повышения транспортно-транзитного потенциала» [6].

Объём выделяемых бюджетных средств, запланированных на кредитование граждан, нуждающихся в жилье, в Национальном проекте выглядит следующим образом:

Таблица 2 – Финансирование кредитования граждан, нуждающихся в жилье, в рамках Нацпроекта «Сильные регионы - драйвер развития страны».

Мероприятие	2021	2022	2023	2024	2025	Всего
1. Предоставление бюджетного кредита для последующей выдачи займов под 5% (млрд тенге)	32	-	-	30	29	91
Количество займов	3 835	6 761	6 648	2 451	2 329	22 024
2. Предоставление бюджетного кредита для последующей выдачи займов под 2% (млрд тенге)	70	51	50	58,7	80	309,7
Количество займов	7 485	9 643	9 416	7 448	-	33 992

Примечание: составлено автором на основании источника [6].

Как видно из Таблицы 2, в рамках мероприятия по выдаче займов под 5% средства на 2022 и 2023 годы не предусмотрены, однако имеются показатели по количеству займов. В рамках мероприятия по выдаче займов под 2% показатели по количеству займов не соразмерны объёму выделяемых средств. К

примеру, максимальная сумма займа в рамках мероприятия 2 составляет не более 15 млн тенге в городах Алматы, Нур-Султан, Шымкент, Атырау, Актау и не более 10 млн тенге в остальных регионах [5]. При средней стоимости жилья по данному мероприятию 12,5 млн тенге, для выдачи в 2022 году 9 643 займов

необходимо выделение 120,5 млрд тенге, тогда как Национальным проектом предусмотрено 51 млрд. Кроме того, в последние годы наблюдается резкий скачок цен на недвижимость.

Таким образом, можно выделить следующие основные проблемы финансирования государственных жилищных программ:

1. Неэффективное планирование;
2. Недостаточный объем средств, предусмотренных государственной программой/национальным проектом;
3. Длительные процедуры предоставления бюджетных займов для реализации госпрограмм.

В целях решения данных проблем, необходимо постоянно совершенствовать работу повышения эффективности бюджетных расходов, так как это является важным этапом на пути повышения эффективности функционирования государственного управления в целом.

В то же время следует продолжать работу над совершенствованием государственных программ/национальных проектов, особенно в части финансового обеспечения, а также совершенствования процедур планирования [7].

Источники:

1. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 3 сентября 2021 года № 83 «Об утверждении Правил разработки доктрин (стратегий), государственных программ, комплексных планов, дорожных карт».
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года №790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан»
3. Гуртуева Ф.А., Финансовое обеспечение реализации государственных программ в Российской Федерации // Бизнес и общество. 2017. № 1 (13). С. 2.
4. Отчет по оценке эффективности госпрограмм 2019. Center for Strategic Initiatives.
5. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года №1054 «Об утверждении Государственной программы жилищно-коммунального развития «Нұрлы жер» на 2020-2025 годы».
6. Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года №729 «Об утверждении Национального плана «Сильные регионы - драйвер развития страны».
7. Шаш Н.Н., Бородин А.И., Проблемы разработки и финансового обеспечения государственных программ // Финансы. 2015. № 1. С. 19.

Сугралин А.К.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ АГЕНТСКОЙ СЕТИ АО «ОТБАСЫ БАНК» НА УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕПОЗИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

Ключевые слова: агентская сеть, депозитный портфель, население, банк, расширение, увеличение, жилищное обеспечение, конкуренция.

Условия окружающей среды быстро меняются и соответственно диктуют свои правила функционирования компаний. Цель любого коммерческого банка, особенно в условиях технологического прорыва, заключается в том, чтобы при наименьших затратах содействовать наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов в банковском обслуживании, улучшению качества банковского обслуживания юридических лиц и расширению спектра банковских услуг. В этой связи возникает острая необходимость в создании доступных и эффективных механизмов взаимодействия банка и потребителей. Для клиента это обозначает максимум удобства и минимум затрат по времени и финансам на всех стадиях взаимоотношений с банком. Для банка – увеличение показателей эффективности его работы, сокращение затрат и возможность существенного увеличения клиентской базы. Всему этому отвечает агентская сеть, которая нуждается в постоянном развитии, так как конкуренция в этом сегменте экономики высокая.

Актуальность развития агентской сети АО «Отбасы банк» заключается в том, что в Республике Казахстан продолжает оставаться злободневным жилищный вопрос, решение которого возможно лишь с помощью государственного участия. Действия государства, как и любого действующего субъекта, не идеальны и имеют недостатки, которые со временем проявляются и мешают развитию тех

учреждений, учредителем которых оно является. Поэтому исследование развития агентской сети АО «Отбасы банк» позволяет выявить прогрессивные и регрессивные моменты, т.е. те, которые или способствуют, или усложняют осуществление целей банка.

АО «Отбасы банк» на рынке банковских услуг имеет наиболее выгодные предложения по улучшению жилищных условий с помощью кредита, но в тоже время, данный финансовый институт нуждается в систематическом развитии деятельности по распространению информации о своих продуктах и услугах, в частности, развитию агентской сети.

Определение направлений по жилищному обеспечению населения находит свое отражение в решении, которое исходит от руководства страны. В сентябрьском послании 2020 года Президент РК К. Токаев поручил изменить схему решения жилищных вопросов. В этой связи Президент РК К. Токаев поручил создать,

во-первых, новый финансовый институт на основе АО «Жилстройсбербанка» и назвать его «Отбасы банк» [1],

во-вторых, передать функции акимата по учету и распределению очередников новому финансовому институту.

Ожидается, что в результате указанных изменений жилищные вопросы очередников будут решаться быстрее. Как

было озвучено К. Токаевым основной причиной передачи функций явилось

длительность исполнения бюджетных и закупочных процедур [2].

Таблица 1 - Структура банковского сектора Республики Казахстан

Структура банковского сектора	2018	2019	2020	01.03.2021
Количество банков второго уровня, в т.ч.:	28	27	26	25
- банки со 100% участием государства в уставном капитале	1	1	1	1
- банки второго уровня с иностранным участием	14	14	15	15
- дочерние банки второго уровня	12	12	12	12

Примечание: составлено автором на основании данных источника [3]

Конкурентов у АО «Отбасы банк» на настоящее время 24 банка. Постоянное сокращение количества банков означает концентрацию рынка, которая ведет к

обострению конкурентной борьбы между банками, и соответственно АО «Отбасы банк» приходится все труднее вести конкурентную борьбу.

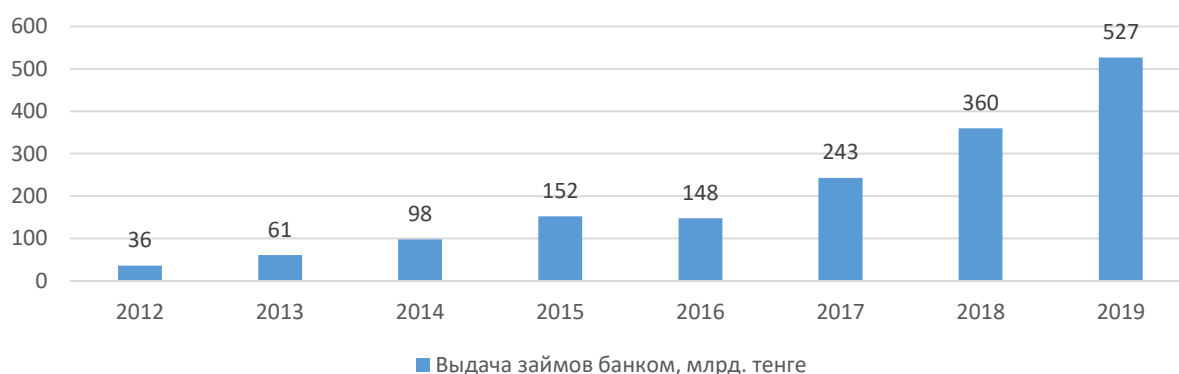


Рисунок 1 – Развитие выдачи займов АО «Отбасы банк», млрд. тенге
Примечание: составлено автором на основании данных источников [3]

Заметен рост выдачи займов банком, что положительно характеризует деятельность банка. Затем в 2016 году

наблюдается спад в объемах кредитования, но после этого показатели выдачи займов улучшились и продолжают расти.



Рисунок 2 – Доля АО «Отбасы банк» в общем кредитовании БВУ на строительство и приобретение жилья, %

Примечание: составлено автором на основании данных источников [3]

Если оценивать развитие кредитования АО «Отбасы банк» с точки зрения доли банка в общем кредитовании, то обнаруживается что у банка был бурный рост с 2012 по 2016 годы, с 16% до 67%, т.е. банк стал занимать доминирующее положение на рынке. Но в последующие годы видно ежегодное снижение доли на 2-3 %. Это означает, что изменились условия кредитования, и спросом начинают пользоваться предложения остальных участников рынка. Наблюдается тенденция к снижению доли АО «Отбасы банк» на рынке кредитования строительства и приобретения жилья. Это наталкивает на понимание того, что банку необходимо изменить свою работу, в обратном случае через несколько лет банк может уступить лидерство.

В Казахстане наблюдается постоянная потребность населения в улучшении жилищных условий, при этом одним из направлений деятельности государства является предоставление доступности этой услуги населению [4], для этого существует АО «Отбасы банк». В связи с особым положением банка для него основными видами деятельности определены лишь:

- прием вкладов;
- предоставление вкладчикам займов.

Рост агентской сети Банка составил 60% за 4 года. Эффективность этого роста можно увидеть по изменению количества заключенных договоров и финансовых показателей. Изменение количества заключенных договоров представлено на рисунке 3.

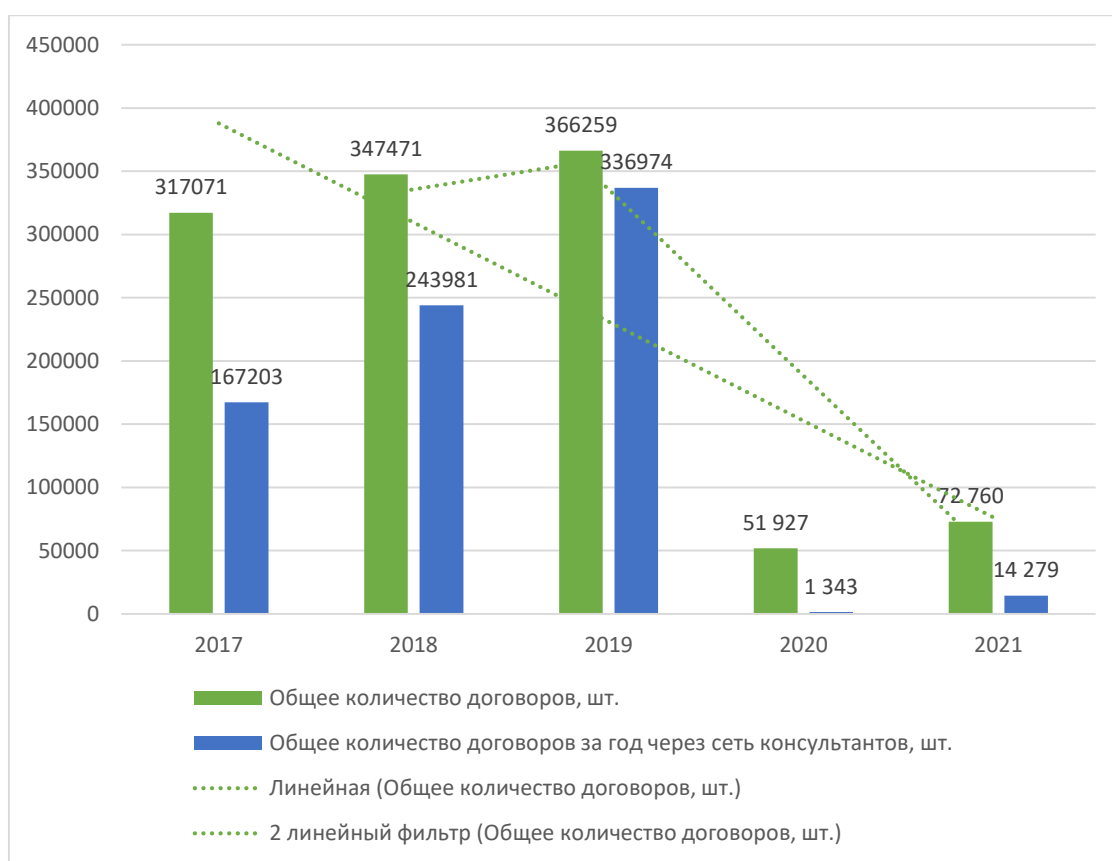


Рисунок 3 – Динамика количества заключенных договоров, шт.
Примечание: составлено автором

Количество заключенных договоров через агентскую сеть выросло (с 2017 по 2019 гг.) и составило 201%, т.е. на увеличение числа агентов на 34%, количество договоров выросло более, чем

на 100 %. Соответственно это изменило структуру доли Банка и агентов. Но под влиянием коронавируса и состоянии пандемии произошли изменения, что также отчетливо видно по общему количеству

договоров (в 2020 г. резкое снижение), затем в 2021 году ситуация стала выравниваться. Изменение доли сети

консультантов в общей массе заключенных договоров показано на рисунке 4.

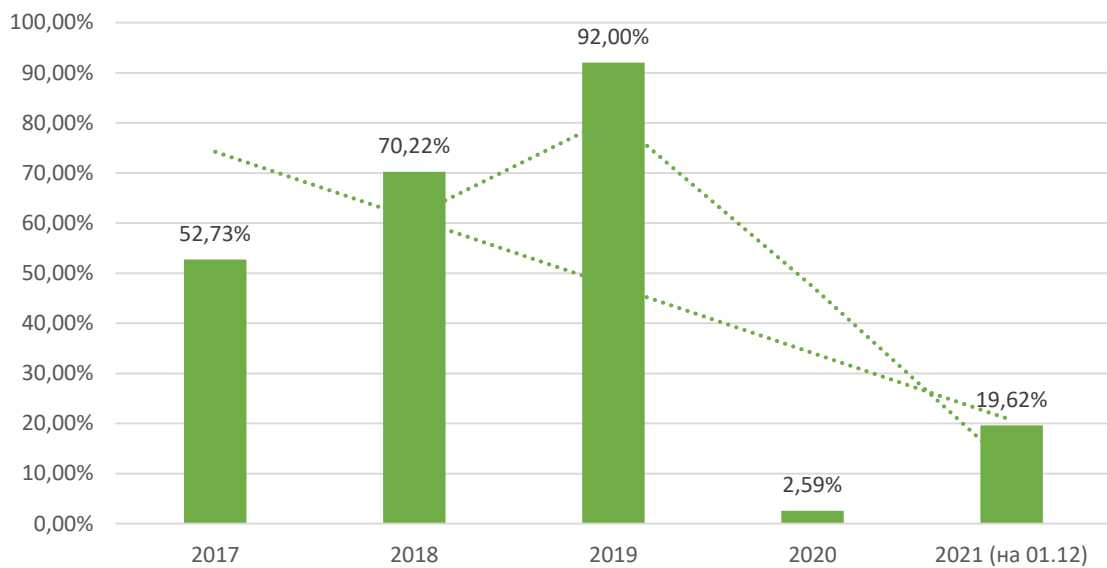


Рисунок 4 – Динамика доли консультантов в общей массе заключенных договоров, %
Примечание: составлено автором

Указанная динамика отражает существенный эффект от изменения

количества агентов по распространению продуктов Банка (рисунок 5).

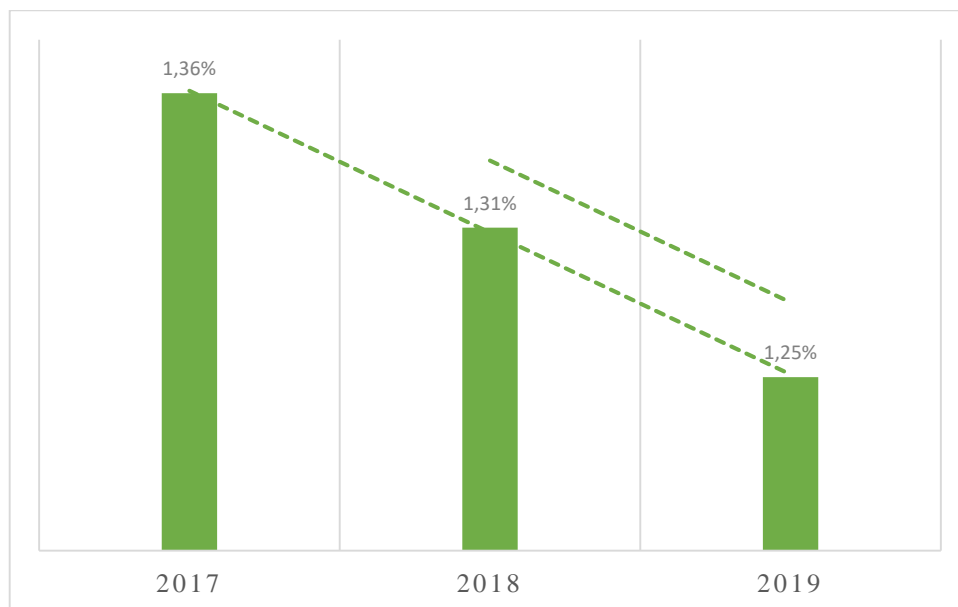


Рисунок – 5 Показатели соотношения притоков от агентской сети к ее вознаграждениям, %
Примечание: составлено автором

Так, доля вознаграждения агентской сети уменьшается вместе с увеличением притока от ее деятельности. Данный факт

свидетельствует о повышении результативности работы агентов (рисунок б).

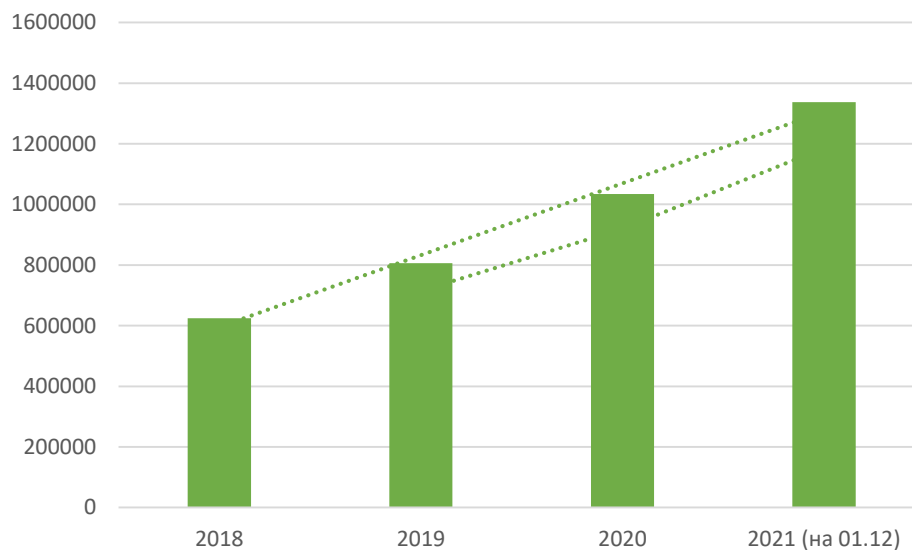


Рисунок – 6 Прирост депозитного портфеля Банка, млн. тенге
Примечание: составлено автором

При увеличении на 33% объема (количества) агентской сети прирост депозитного портфеля Банка на 61% является очень хорошим показателем.

Таким образом, расширение агентской сети положительно повлияло на депозитный портфель Банка, а соответственно улучшило возможности кредитования населения.

Источники:

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 01 сентября 2020 г. <https://www.akorda.kz>
2. Кущербаева А. Как решить жилищный вопрос? // Эксперт-Казахстан. – 2021. - №2.
3. Сайт АО НБ РК / <https://nationalbank.kz/?docid=3068&switch=russian>
4. Пасяда Н.И. Современный опыт и закономерности развития интеграционных процессов в сфере жилищного строительства. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019.

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ТОО «PANDA EXPO RS»)

Ключевые слова: затраты, анализ, оптимизация, финансы, управление.

В рыночных условиях руководители компаний, исследуя и воссоздавая то, что считается цивилизованными формами рыночных отношений, становятся создателями новых хозяйственных связей и методов ведения экономики организации. Вследствие таких процессов возрастает роль издержек предприятия, потому что от них напрямую зависит размер прибыли, полученной предпринимателем. Отсюда можно сделать вывод, что их исследование является необходимым фактором успеха деятельности предприятия [1, с.55].

Затратами считается стоимость ресурсов, которые использованы на определенные цели.

Затраты – это размер ресурсов (для сравнимости и других целей часто представленных в стоимостной оценке), использованных в процессе хозяйственной деятельности за определённый временной промежуток.

Издержки (затраты) производства — это затраты производителя (владельца фирмы) на приобретение и использование факторов производства.

Понятие «издержки» применяют, в большинстве случаев, в экономической теории как понятие «затраты» касаясь производства продукции (работ, услуг). Понятия «затраты на производство» и «издержки производства» являются идентичными.

Идентичными понятиями можно называть понятия «затраты на производство и продажу продукции», «издержки производства и обращения» и «расходы по обычным видам деятельности». В данном случае, понятие «издержки производства и обращения» сейчас используют, в большинстве

случаев, к компаниям торговли и общественного питания [2, с.8].

Себестоимость продукции – это это общая цена, уплаченная за ресурсы, используемые для производства продукта или создания услуги для продажи потребителям, включая сырье, рабочую силу и накладные расходы. Затраты на продукт - это затраты, понесенные для создания продукта, предназначенного для продажи клиентам. Себестоимость продукции включает прямые материальные затраты, прямые трудозатраты) и производственные накладные расходы.

Результатом деятельности любого предприятия является конечная прибыль, на которую непосредственно влияет такой процесс, как управление затратами. Под управлением затратами понимается эффективность расходования трудовых, финансовых и материальных ресурсов. Затраты и степень их влияния на финансовые результаты предприятия, конечно же, зависят от многих факторов.

Для определения финансового результата реализации продукции необходимо сопоставление валового дохода с валовыми издержками производства и обращения, которые принимают форму себестоимости продукции. Когда валовой доход больше валовых расходов, финансовый результат указывает на прибыль. Если валовой доход равен валовым расходам, то производится лишь возмещение затрат на производство и продажу продукции.

При валовых расходах, которые превышают валовой доход, организация получает убытки - это отрицательный финансовый результат, что ставит ее в

довольно тяжелое финансовое положение, не исключающее банкротства.

Величина прибыли заключается в том, что она отражает финансовый результат, отражающий эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень расходов и т.

Однако на размер прибыли и ее динамику влияют факторы, как зависимые, так и не зависящие от усилий компании. Практически вне сферы влияния предприятия находится конъюнктура рынка, уровень цен на потребляемое сырье и топливно-энергетические ресурсы, нормы амортизации. В какой-то степени от компании зависят такие факторы, как уровень цен на производимую и продаваемую продукцию и заработная плата.

Амортизационные отчисления по объекту основных средств начисляются до полного погашения стоимости этого объекта или списания этого объекта с бухгалтерского учета. Начисление амортизационных отчислений приостанавливается на период восстановления объектов основных средств, продолжительность которого превышает 12 месяцев.

Например, в компании ТОО «PANDA EXPO RC» амортизация может начисляться линейным способом. Так, в январе 2022 года поступило оборудование на общую сумму 1 500 000 тенге. Эксплуатационный срок которого составляет 3 года.

Годовая норма амортизации будет равна: $K = 1/3 * 100\% = 33,3\%$.

Определим размер амортизационных отчислений:

1 год – $1500000 * 33,3\% / 100 = 499500$ тг.

2 год – 499500 тг.

3 год – 499500 тг.

Таким образом, используя линейный метод, амортизацию необходимо начислять каждый год в размере 166500 тенге в месяц.

Затраты организации являются уменьшением экономических выгод в результате выбытия активов и

формирования обязательств, которое приводит к понижению уровня капитала предприятия, за исключением снижения размера вкладов согласно решению собственников имущества [3, с.109].

Расходы компании различны по характеру, условиям осуществления и направлениям деятельности предприятия, и, согласно данным признакам их можно классифицировать на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы (которые могут быть операционными, внереализационными, чрезвычайными) [4, с.512].

Расходы по обычным видам деятельности взаимосвязаны с такими категориями как изготовление и продажа продукции, выполнение работ и оказание услуг, а также приобретение и продажа товаров. Расходами признают обоснованные и документально подтвержденные затраты, которые были осуществлены (понесены) налогоплательщиком [5, с.8].

Обоснованные расходы являются экономически оправданными затратами. Для этого по некоторым затратам для целей налогообложения устанавливают лимиты (так называемые нормы расхода), в пределах которых они подлежат признанию.

Документально подтвержденные затраты - это подтвержденные документами, оформленные в установленном порядке в соответствии с законодательством.

Основные черты хозяйственно-производственной деятельности любого предприятия представляют собой такие компоненты, как потребление сырья, топлива, материалов, энергии, выплата зарплаты, отчисление платежей социального и пенсионного страхования работников, начисление амортизации, а также ряд других затрат. В процессе обращения данные затраты постоянно возмещаются посредством получения выручки от реализации продукции (работ, услуг), и тем самым обеспечивая непрерывность производственного процесса.

Естественно, любая компания делает все возможное для получения наибольшей прибыли от своей деятельности. Отсюда и появление стремления к сокращению своих затрат на производство продукции, т.е. издержек производства.

Издержками производства считаются совокупные затраты труда на производство продукции. В процессе контроля и регулирования затрат используют классификацию издержек, которая характеризуется наличием:

- регулируемых и нерегулируемых;
- эффективных и неэффективных;
- в пределах норм и отклонений от норм;
- контролируемых и неконтролируемых затрат [6, с.108].

Регулируемыми называют затраты, которые зарегистрированы по центрам ответственности, сумма которых зависит от воздействия со стороны менеджера. По предприятию, в целом, все затраты являются регулируемыми, но не на все затраты может оказывать воздействие менеджер. К примеру, у администрации компании присутствует право регулирования приобретения производственных запасов, принятия людей на работу и пр. Но руководитель производственного отдела на данные

затраты не может оказывать воздействие. Затратами, на которые не влияет управляющий, считаются нерегулируемые с его стороны.

Эффективными затратами считаются такие затраты, в результате которых на выходе получают доход от реализации тех видов продукции, на выпуск которых они были направлены. Неэффективными затратами называют затраты, в результате которых не получают дохода, так как не будет произведена продукция. Неэффективные затраты включают потери от брака, простои, порчу материалов и др.

Разделение затрат на расходы в пределах норм и отклонений от норм используют в процессе текущего учета для целей определения эффективности работы подразделений посредством сопоставления фактических затрат с нормативными.

Рассмотрим динамику расходов компании в таблице 1 ниже. Коммерческие расходы компании в 2020 году сократились на 160 тыс. тг. или на 7,5%, а в 2021 году возросли на 300 тыс. тг. или на 15,1%. Управленческие расходы компании в 2020 году возросли на 16 тыс. тг. или на 0,7%, в 2021 году возросли на 100 тыс. тг. или на 4,5%.

Таблица 1 – Динамика расходов предприятия ТОО «PANDA EXPO RC» в 2019-2021 гг., тыс.тг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения, тыс. тг.		Темпы роста, %	
				2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.
Коммерческие расходы	2 150	1 990	2 290	-160	300	-7,5	15,1
Управленческие расходы	2 185	2 201	2 301	16	100	0,7	4,5
Проценты к уплате	2 000	2 000	2 356	0	356	-	17,8
Прочие расходы	2 000	2 100	2 000	100	-100	5	-5
Текущий налог на прибыль	250	363	500	113	137	45,2	37,8

Проценты к уплате были постоянны в 2019-2020 гг., а в 2021 году возросли на 356 тыс тг. или на 17,8%. Прочие расходы в 2020 году возросли на 100 тыс. тг. или на

5%, в 2021 году возросли на 100 тыс. тг. или на 5%. Текущий налог на прибыль в 2020 году возрос на 113 тыс. тг. или на

45,2%, в 2021 году на 37,8% или на 137 тыс. тг.

Себестоимость реализованной продукции в 2020 году возросла на 37,13%, в 2021 году на 5,84%.

Товары, отгруженные клиентам в структуре себестоимости, возросли на 54,4% в 2020 году и снизились на 5% в 2021 году (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика изменения себестоимости услуг компании ТОО «PANDA EXPO RC» в 2017-2019 гг., тыс. тг.

Показатель	Годы			Отклонение (+/-)		Темп изменения (%)	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.
Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг	30243	41473	43896	11230	2423	37,13	5,84
в том числе							
Зарботная плата персонала	20145	25896	28963	5751	3067	28,5	11,8
Амортизационный отчисления	5	6	8	1	2	20	33,3
Товары отгруженные	10060	15529	14879	5469	-650	54,4	-5
Транспортные расходы	20	25	29	5	4	25	16
Электроэнергия	8	10	9	2	-1	25	-10
Услуги связи	5	7	8	2	1	40	14,3

Зарботная плата персонала в 2020 году возросла на 28,5% и в 2021 году на 11,8%.

В структуре себестоимости доля заработной платы в 2020 году сократилась на 5%, в 2021 году возросла на 4%. Доля товаров, отгруженных в 2020 году возросла на 5%, в 2021 году снизилась на 4%

Также для выявления затрат, которые могут быть сокращены, используют следующие основные виды анализа: анализ структуры затрат; сравнительный анализ; факторный анализ; анализ носителей затрат; ABC- и XYZ-анализ.

Для анализа структуры затрат компании используют вертикальный, горизонтальный и трендовый анализ. С помощью вертикального анализа определяют структуру затрат: рассчитывают удельный вес каждого элемента затрат в общей сумме затрат компании и определяют наиболее важные элементы. Таким образом, не стоит ожидать значительной экономии за счет

снижения элемента затрат, на который приходится 1% всех затрат компании.

Горизонтальный анализ основан на сравнении каждого элемента расходов с предыдущим периодом (месяц, квартал, год), то есть с предыдущим периодом (месяц, квартал, год). отклонения между показателями отчетного и прогнозируемого периода определяются по сравнению с предыдущим периодом. После вертикального и горизонтального анализа следует проанализировать изменения статей расходов, т. е. провести анализ тенденций [7, с.21].

Сравнительный анализ основан на сравнении наиболее важных элементов затрат с аналогичными конкурирующими метриками или с внутренними метриками для других бизнес-единиц. Анализ структуры затрат и сравнительный анализ позволяют определить области оптимизации затрат.

Факторный анализ следует использовать для более глубокого изучения причин изменения уровня затрат. Он позволяет определить факторы, влияющие на уровень тех или иных затрат,

и количественное влияние каждого фактора на результирующий показатель. И, следовательно, позволяет сделать вывод о том, какие факторы должны быть затронуты для снижения стоимости результирующего индикатора затрат.

В большинстве случаев номенклатура затрат настолько широка, что трудно тщательно моделировать и анализировать каждую позицию, используя предыдущие методы. + Начните рационализировать затраты, структурируя их с использованием типичных методов логистического анализа, особенно анализа ABC. Метод ABC связан со статистической моделью, называемой «правилом Парето «20 из 80». Суть метода ABC в отношении затрат заключается в том, что в соответствии с целью анализа выбирается классификационный признак, а затем затраты классифицируются в порядке убывания этого классификационного признака.

Необходимо отметить, что управление затратами должно быть эффективным, так как именно это снизит себестоимость, поспособствует рациональному планированию и учету издержек, постоянному контролю за отклонениями с демонстрацией причин данных отклонений, а так же организации информационной системы, позволяющей принимать правильные управленческие решения и создать основу для материальной мотивации персонала компании [8, с.135].

Рациональная система управления затратами содействует руководству в принятии решений, которые касаются механизма разработки изделия, определения цены, маркетинговой политики, ассортимента, а так же такая система способствует внесению усовершенствований.

Общепринятым методом считают учет фактических (прошлых) результатов, который используется для расчета издержек за 2, 3 и 5 предыдущих лет.

Системой «стандарт-кост» называют систему, которая характеризуется установлением норм (стандартов) на затраты труда, на

расходование материалов, на накладные расходы, а так же составлением нормативной (стандартной) калькуляции и учетом фактических затрат с выявлением отклонений от норм (стандартов).

Зарубежные компании производят учет затрат и результатов по следующим элементам:

1. учету по видам затрат;
2. учету по местам формирования затрат;
3. учету по носителям затрат (ведение калькулирования себестоимости единицы продукции);
4. учету затрат с использованием системы «директ-костинг»;
5. учету результатов за период [9, с.269].

Такие элементы есть в любой форме учета затрат и результатов в управленческом (производственном) учете, а также в учете полных либо частичных затрат.

Ниже приведены некоторые из способов снижения себестоимости производства.

1. Следить за цифрами. С самого начала необходимо отслеживать свои ключевые расходы. С появлением таких технологий, как программное обеспечение для облачного учета (например, Quickbooks), даже не бухгалтер может отслеживать и вести учет затрат.

2. Снижение прямых материальных затрат. Прямые материальные затраты составляют значительную часть общих производственных затрат. Существует целый ряд методов контроля прямых материальных затрат. Перечислим некоторые из них: рассматривать предложения от как можно большего числа поставщиков; предложить оплату наличными в обмен на денежную скидку. Большинство поставщиков будут готовы пойти на компромисс со скидкой в обмен на быструю оплату; попросить скидку на оборот в конце финансового года. Поставщики готовы предоставить скидки клиентам, которые внесли значительный вклад в их оборот или доход; рассмотреть возможность поиска на международном уровне с помощью китайских оптовых

сайтов B2B, таких как Alibaba, Global Sources, Dhgate и т. д. Конечно, международный поиск приходит с несколькими дополнительными затратами, такими как импортная пошлина, контейнерные перевозки и т. д. Таким образом, необходимо сделать анализ затрат и выгод, прежде чем брать на себя обязательство покупать у международных поставщиков; подумать о реструктуризации продукта. Может ли конкретное сырье быть заменено альтернативой без ущерба для качества; подготовить базу данных поставщиков с такими деталями, как имя, номер телефона, адрес электронной почты.

Перерасход средств и рассогласование бюджета могут стоить предприятию значительной суммы. Рассмотрим несколько способов снижения потенциальных перерасходов и убедиться, что они полностью предотвращены.

В рамках оптимизации затрат необходимо уделять большое внимание первоначальному планированию. Одна из самых важных вещей, которую необходимо иметь в виду, - это первоначальное планирование. Это важнейший компонент задачи управления затратами. Также необходимо использовать высококачественные и комплексные инструменты. Для расчета и калькулирования затрат и себестоимость используют в зарубежных странах новые программные инструменты, например Schedule Reader. Этот инструмент обеспечивает быструю совместную работу, прозрачность, гарантируя, что все обрабатывается в соответствии с самыми высокими стандартами [10, с.321].

Также производят проверку возможностей поставщика заранее. Необходимо проверять, насколько хорош поставщик. Также составляется план расходов. Во многих случаях поставщики предоставят абсолютный минимум, необходимый для выполнения работы в самом нереалистичном сценарии. При составлении бюджета необходимо обязательно учитывать дополнительные расходы и просить реалистичные запросы.

Учитывая все вышесказанное, очевидно, что снижение затрат - довольно сложная задача. Оставаться в рамках бюджета, безусловно, важно. И, как логическое и нормальное следствие этого, компания способна соответственно снизить затраты. Конечно, это не означает сокращения зарплаты - компания должна позаботиться о том, чтобы внедрить необходимые инструменты. Надлежащая внутренняя инфраструктура абсолютно необходима для обеспечения того, чтобы все обрабатывалось в соответствии с самыми высокими стандартами.

Способность стабильно и эффективно снижать издержки увеличивает шансы на выживание в период ухудшения. С другой стороны, при благоприятных экономических условиях становится важной проблема оптимального распределения ресурсов между текущей и инвестиционной деятельностью. Все это возможно сделать, когда в компании внедрена продуманная система управления затратами. Концепция стратегического управленческого учета включает в себя финансовые элементы трех тем теории стратегического управления: цепочки создания стоимости: построение, учет стратегического позиционирования и учет факторов, вызывающих затраты [11, с.62].

Прежде чем определить, как снизить производственные затраты, необходимо рассчитать себестоимость продукции. Это непростая задача, требующая определенных знаний и навыков.

Прежде всего, необходимо собрать и проанализировать данные по всем его затратам. На этом этапе собирается информация не только о текущем, но и об историческом состоянии затрат. Кроме того, мы также необходимо исследовать, как изменились затраты с течением времени. Второй способ заключается в выявлении перспективных направлений по снижению себестоимости продукции. Необходимо провести анализ того, как отразится влияние деятельности компании на снижение стоимости всех затрат.

Следующий этап – это необходимость развития деятельности по снижению издержек. После того, как определены наиболее перспективные направления снижения всех затрат, нужно внимательно изучить, как происходит формирование затрат в каждом из этих направлений, как протекают различные бизнес-процессы, а также необходимо понять, что нужно делать для того, чтобы снизить затраты.

Способы снижения себестоимости продукции представлены составлением плана мероприятий, направленного на управление затратами. В него входят такие пункты:

1. Необходимо проанализировать возможности аутсорсинга различных затратных процессов.
2. Это необходимо для оптимизации технологических процессов.
3. Кроме того, очень важно снизить трудозатраты.
4. Также необходимо сократить расходы на содержание домашних хозяйств.

5. Очень важно снизить затраты на рекламу.

6. Необходима вертикальная и горизонтальная интеграция. Первый предполагает тесное сотрудничество с различными поставщиками только ключевых наименований материалов и сырья. Вторая интеграция подразумевает поиск возможностей для совершения покупок с другим покупателем.

Пятый способ снижения затрат – это формирование бюджета предприятия с учетом выбранных видов деятельности.

Шестой способ – это детально проработать мероприятия.

Проблема поиска путей снижения себестоимости продукции на различных предприятиях в настоящее время относится к наиболее сложным вопросам современной экономики. Но главным способом снижения издержек по-прежнему остается составление четкого плана мероприятий, направленных на управление всеми затратами. Важно точно знать, на что именно тратятся средства, тогда можно будет взять под контроль расходы предприятия.

Источники:

1. Бондина Н.Н. Управление затратами. Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент / Н.Н. Бондина // Пензенский государственный аграрный университет, кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Пенза, 2019. – 347с.
2. Говдя В. В. Управленческий учет затрат на современном предприятии: научное издание / В. В. Говдя, Ж. В. Дегальцева. – Краснодар: изд-во «КрасЕрон», 2020.- 187 с.
3. Замураева Л.Е. Управление затратами. Управление ресурсами // Учебно-методический комплекс. Практикум для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» очной и заочной форм обучения / Тюмень, 2020. - 197с.
4. Гомонко Э.А., Тарасова Т.Ф. Управление затратами на предприятии. – М.: Кнорус, 2020. – 320 с.
5. Котенева Е.Н., Краснослободцева Г.К., Фильчакова С.О. Управление затратами предприятия. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 224 с.
6. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии. – СПб.: Питер, 2020. – 592 с.
7. Романова О.С., Печеная Л.Т., Романова А.И. Управление затратами. – М.: Энергия, 2019. – 144 с.
8. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. – М.: Инфра-М, 2020. – 320 с.
9. Чернов В.А., Морозова, Н.А. Управление затратами / Учебник для вузов // под.ред. В.А. Чернова, Н.А. Морозовой. – М.: ИНФРА, 2019. – 257с.

10. Савкина Р. В. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2018. - 324 с.
11. Афитов, Э. А. Экономический анализ: Учебник / Э.А. Афитов. — М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2018. — 344 с.

3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 338.001.36

Аскарова А.Д.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В РАМКАХ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ В ПОСТПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД

Ключевые слова: управленческая команда, менеджмент.

Исследования, опубликованные крупными консалтинговыми компаниями – Ernst&Yang, PWC [1,2] показывают, что в период пандемии и после завершения пандемии, в условиях геополитических изменений, людям свойственно нарастание высокой тревоги, при этом для большинства экономически активного населения именно работодатель является основной для формирования собственных планов и стратегии жизнеобеспечения семей и близких.

Это обстоятельство налагает на HR дополнительную ответственность за формирование коммуникационной стратегии в компании. При этом, руководству и HR важно обеспечить работников и руководителей нужными техническими возможностями и знаниями для эффективного ведения управления персоналом и командами в сложившихся обстоятельствах и для обеспечения виртуальной работы команд в удаленном формате.

Исследователи отмечают, что большинство организаций не были подготовлены к новому формату работы либо не в полной мере могли себе позволить такой формат работы, при этом все сложности можно условно разделить на 3 типа:

1. Технические. Не все компании обладали достаточным штатом Ит-специалистов и системных администраторов для обеспечения необходимого уровня мобильности.

2. Коммуникационные. Компании, применяющие «ручное управление», основанное на постоянном контроле и контакте с персоналом испытали существенные неудобства из-за потери визуального контроля, что вызвало трудности и для руководства, и для персонала, выяснилось, что не все руководители доверяют своим сотрудникам, в то же время не все сотрудники способны самоорганизоваться.

Другой сложностью стали коммуникационные сложности сотрудников уже внутри семей, т.к не все сотрудники обладали достаточным местом и достаточным уровнем независимости членов семей, что негативно влияло на рабочий процесс.

3. Финансовые. Первые два фактора свойственны большинству компаний, которым удалось сохранить бизнес-деятельность и которые смогли продолжить свою деятельность. При этом, компаниям, которым приходилось идти на сокращение или полное закрытие, приходилось нести ответственность перед сотрудниками и искать возможности их релокации или предоставления иных возможностей для поддержания финансовой стабильности. Такие компании столкнулись с большим количеством рисков одновременно, что наложило огромную ответственность на бизнес-владельцев, юристов и HR специалистов.

В рамках представленных исследований [1], [2], выделены следующие направления сотрудничества

HR и руководства, которые важны для каждой компании, необходимые для прогнозирования тактики работы в ходе новых вызовов времени (см рис.1):

- Оценка влияния пандемий и изменений на людей и бизнес

- Планирование и организация перемещения сотрудников
- Защита сотрудников
- Организация работы и подготовка и внедрение необходимых технологий
- Обеспечение устойчивости бизнес-процессов



Рисунок 1 – Факторы сотрудничества HR и руководства

Каждое из указанных направлений должно быть актуализировано и постоянно принято во внимание при формировании тактики и стратегии компаний.

Примеры влияния указанных факторов на банковский сектор будут рассмотрены ниже.

Исследования [1], [2] рассматривали широкий спектр компаний и как показано выше, для всех сотрудников, независимо от их профиля, свойственны схожие ожидания и потребности.

В качестве контрпримера, когда жизненный цикл работы команд практически не претерпел изменений, может стать пример команд разработки IT продуктов и другие команды работающих в сфере аутсорсинговых услуг.

Исследователи [4] приводят описание успешности Agile команд, как примера наиболее устойчивых типов команд среди различных направлений бизнеса. В основе построения Agile команд лежат следующие принципы:

- Самоорганизовать команды;
- Нацеленность на достижение общего результата;
- Люди и взаимодействие должны ставиться выше процессов и инструментов;
- Вся команда должна быть готова к изменениям, в том числе вопреки следованию первоначальному плану, если

ситуация на рынке или внутри компании изменилась.

Agile подход, наряду с высокой технологической готовностью сформировали среди ИТ-отрасли высокую готовность к переменам, и именно ИТ-рынок в пандемию и постпандемийный период не только не снизился, но и вырос.

Таким образом, обзор публикаций, сделанных автором в рамках подготовки настоящей статьи позволил сформировать ряд факторов успешного развития управленческой команды, которые хотелось бы рассмотреть применительно к банковской сфере Республики Казахстан.

Обратимся к практике построения управленческих команд в рамках банковских организаций. При формировании структуры управления, часто случается, что большая доля участников выполняет роль координаторов, при этом страдает непосредственно исполнение инициатив и формируется негативный опыт проработки инициатив, когда большинство совместных мероприятий носит циклический характер разборов отчетности без принятия новых инициатив и без достаточной генерации задач либо без возможности возложить обязательства по исполнению на одного из членов команды, в соответствии с его профилем деятельности.

Иными словами, управленческие команды отделяются от реальных действий и происходит разрыв между операционной деятельностью и стратегическим управлением, что, в свою очередь, крайне негативно отражается на деятельности банка в целом.

Отдельно остановимся на влиянии пандемии и внедрения удаленной работы на банковских сотрудников.

Автором был проведен опрос 5 сотрудников среднего менеджмента и 40 человек из числа рядовых сотрудников Костанайского областного филиала АО «Отбасы Банк», что составило 87% от штатной численности, в ходе которого респондентам были заданы 4 вопроса:

- Какие риски для себя Вы видели в начале и по окончании пандемии?

- Что стало для Вас наиболее сложным при переходе на удаленный режим работы?

- Какие риски для Вас наиболее существенны в текущей экономической ситуации?

- Назовите пять наиболее важных на сегодняшний день факторов, которые будут способствовать Вашей комфортной работе в Банке?

Ниже представлены наиболее популярные ответы с указанием доли от общего числа респондентов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты опросов сотрудников

Вопрос	Ответ (структурированный)	Средний менеджмент	Рядовые сотрудники
Какие риски для себя Вы видели в начале и по окончании пандемии?	Потеря работы	3	12
	Снижение заработной платы/замедление карьерного роста	3	30
	Переход на неполный рабочий день/уменьшение дохода	2	10
	Сворачивание социальных программ/страхования/оплата спортивных абонементов и т.д.	5	15
Что стало для Вас наиболее сложным при переходе на удаленный режим работы?	Отсутствие возможности работы из дома (нет места/скученность)	3	25
	Сложности отсутствия общения	3	30
	Психологическая неготовность работать из дома	3	32
Какие риски для Вас наиболее существенны в текущей экономической ситуации?	Сокращение банков и возрастание конкуренции на рынке труда	3	30
	Снижение заработной платы, сокращение	2	20
	Недостаток заработной платы для покрытия базовых потребностей	3	25

Назовите пять наиболее важных на сегодняшний день факторов, которые будут способствовать Вашей комфортной работе в Банке?	Долгосрочный контракт с указанием индексации заработной платы	2	40
	Возможность выбора режима работы	2	25
	Возможность работы удаленно	3	5
	Долгосрочный план обучения	3	15
	Долгосрочное указание социального пакета	4	35
Примечание: составлено автором по результатам опроса			

На рисунке 2 представительно графическое отображение результатов опроса: Результаты опроса показали общее следование мировым тенденциям, в том числе:

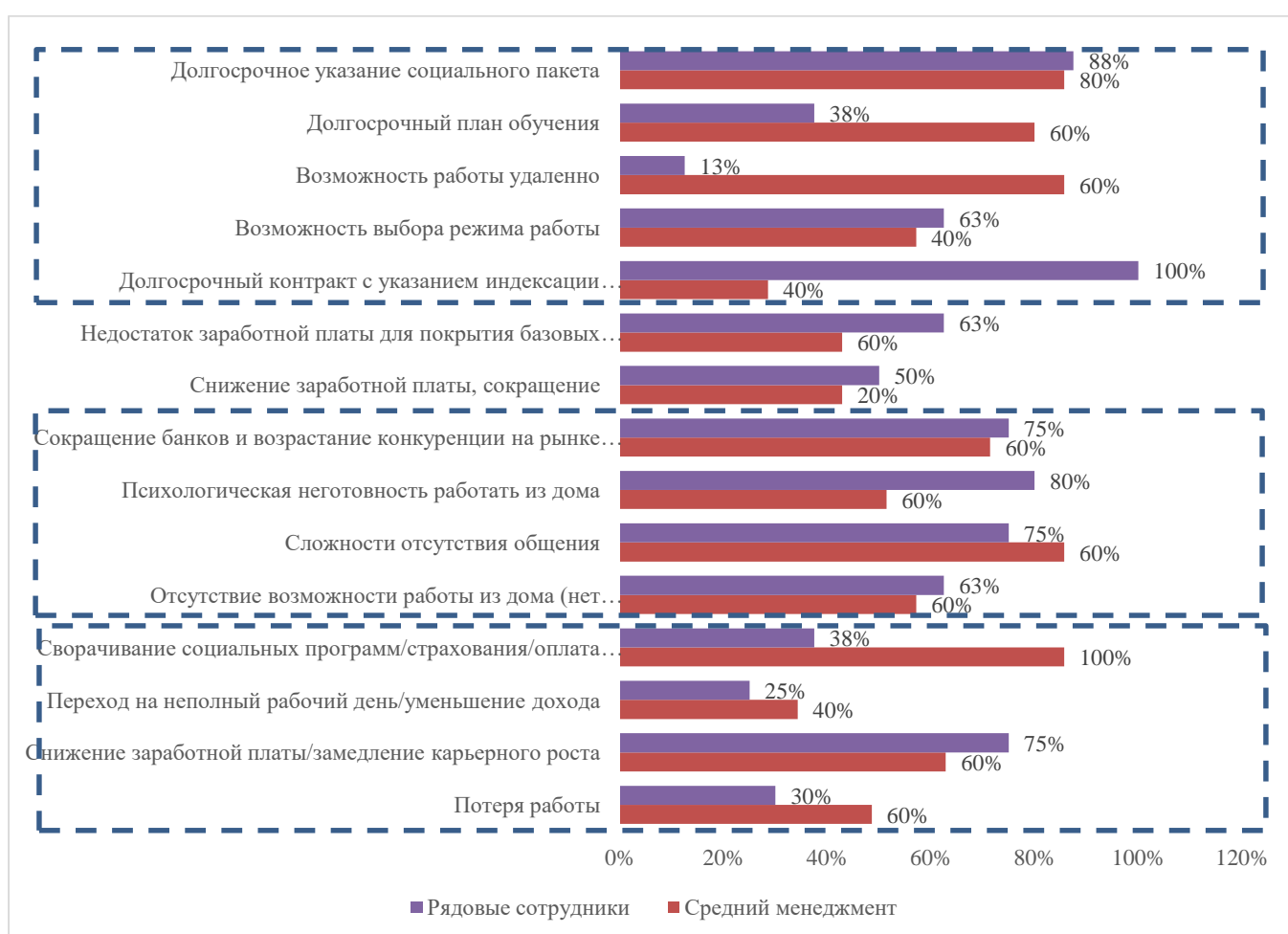


Рисунок 2 – Факторы, выделенные сотрудниками в рамках опроса

До сих пор наблюдается средний уровень тревожности за свое здоровье у людей. Несмотря на отмену ограничительных мер по недопущению распространения коронавирусной инфекции, имеется ряд сотрудников (от 2 %

до 5%) придерживающихся ношение масок и средств личной гигиены. В нынешний постпандемийный период и рисках повторной ситуации Банк готов к переходу на дистанционную работу 80% сотрудников.

В этой связи, первым фактором успешного развития управленческих команд является покрытие факторов, указанных как основные риски для сотрудников – понимание своих перспектив в банке, понимание динамики и возможности развития своей карьеры и уровня финансового благосостояния. Можно с уверенностью отметить, что управление командами в современном мире требует от руководства следующих пунктов:

- 1 озвучивание собственного мнения ситуация в мире;
- 2 явное озвучивание стратегии развития Банка быстро меняющейся среде;
- 3 информирование сотрудников о ближайших и среднесрочных перспективах, возможностях компании в области обеспечения социальной

поддержки, в части релокации персонала и гарантированных правил оплаты труда.

После удовлетворения указанных потребностей, относящихся к базовым потребностям, необходимо обеспечить и собственно развитие команды. В качестве факторов развития следует выделить корректное распределение ролей и их балансировка для обеспечения цепочки – генерация идеи – оформление плана мероприятий – назначение ответственных – доведение мероприятий до завершения-корректирующие действия – формирование новых идей.

Для эффективного применения управленческих команд следует верно выстроить ролевую модель внутри команды. Воспользуемся ролевой моделью Белбина [2, 3], представленной на рисунке 3 [4,5,6].

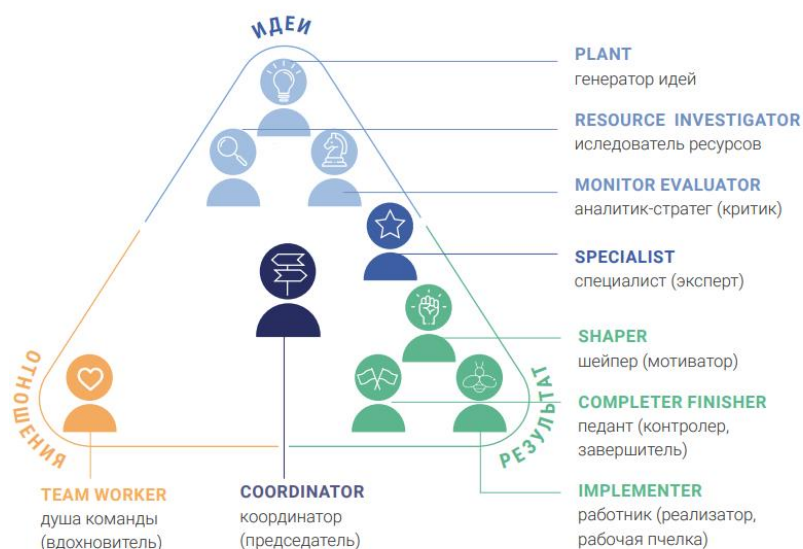


Рисунок 3 – Ролевая модель Белбина [3]

Распределение ролей в командах важно, т.к. недостаток отдельных типов или «перекос» в сторону одного из типов не позволит управленческой команде работать эффективно.

Повышение эффективности работы управленческих команд позволит достичь более высокого качества управления и станет основой для достижения задач и целей Банка.

Источники:

1. https://www.ey.com/ru_ru/workforce/key-hr-questions-during-covid-19
2. <https://mfc.org.pl/digitbootcamp-ru-2/>
3. <https://pro.rbc.ru/interest/management>

- 4.Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. М.: Информ-Знание, 2000. — 288с
- 5.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - Банки и биржи, ЮНИ-ТИ, 2011
- 6.Развитие управленческой команды первого уровня, публикация Vitobe Consalting Group

Бекбауов А.М.
Ерболов Д.Е.
 Алматы Менеджмент Университет

Жакыпбек Л.Б.
 к.э.н.
 Алматы Менеджмент Университет

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, стратегия управления персоналом, разработка стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом (СУП) тесно связана с концепцией стратегического управления в компаниях, подразумевающая регулирование компанией, опирающиеся на человеческий потенциал как базу компании, определяет направление всей деятельности в соответствии с требованиями потребителей, осуществляет точную координацию и вовремя вносит изменения в компанию, которые реагируют на внешние факторы и позволяют получение всевозможных выгод в контексте конкурентных превосходств, что в конечном результате дает возможность компании выжить и достичь поставленные на долгосрочный период цели. Стратегическое управление осуществляется с помощью разработанной стратегии, и целью самой стратегии считается достижение долгосрочных

конкурентных превосходств, которые обеспечат компании высокую прибыльность.

Стратегия - это правила необходимые для принятия решений, которыми руководствуется компании при осуществлении собственной деятельности. СУП компании представляет из себя общую направленность управленческих мероприятий в вопросах, касающихся персонала, в том числе набор критериев, принципов, способов и форм организационного поведения, которые направлены на осуществление стратегии развития компании.

Исследуя особенности характерные СУП, можно отметить 2 основные черты, которые приведены в таблица 1: долгосрочный характер и координация со стратегией компании в целом.

Таблица 1 - Основные черты характерных особенностей СУП

Характерная черта	Значение
Долгосрочный характер	Особенность выражается тем, что руководство нацелено на внедрение психологических установок или изменения структуры персонала, что может резко изменить систему управления персоналом, особенно в долгосрочной перспективе.
Взаимосвязь со стратегией организации в целом	Данная черта обусловлена тем, что необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды. Даже частичные перемены этих факторов существенно могут повлиять на корректировку стратегии всей организации, а, следовательно, на структуру, на численность персонала или стиль и методы управления.

Многие предприниматели утверждают, что СУП считается неотъемлемым составляющей общей

стратегии компании, но по факту есть всевозможные варианты их взаимодействия:

1) СУП считается «переменной, которая всецело зависит от стратегии компании». Это значит, что специалисты, управляющие персоналом, должны адаптироваться к управленческой деятельности с учетом интересов основной стратегии компании.

2) Формирование и реализация основной стратегии компании и стратегии управления персоналом выполняется

одновременно. Иначе говоря, внедрение управленческого персонала для решения стратегических задач на производственном уровне дает возможность в целом самостоятельно решать кадровые проблемы на уровне компании.

Если проанализировать состав СУП компании, можно чётко увидеть, что она состоит из шести частей (рисунок 1).

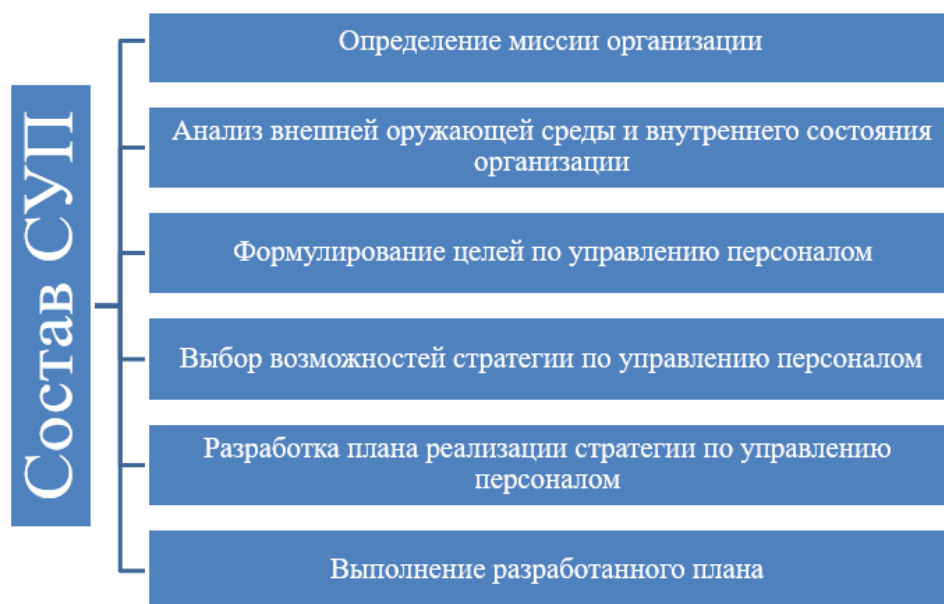


Рисунок 1 – Состав СУП компании

Примечание: разработано автором

Необходимо отметить, что СУП находится в зависимости от кадровой политики. По этой причине, неудивительно, что кадровая политика определяет СУП компании. Существует 3 концепции кадровой политики, которые предполагают:

1. СУП определяется основной стратегией компании;

2. СУП считается центральной, независимой и не зависит от стратегии компании;

3. краткое изложение 2-х вышеупомянутых. Стратегия компании сравнивается с существующими и возможными человеческими ресурсами, и далее определяется соответствует ли руководящим принципам кадровой политики.

В контексте стратегического

управления осуществляются изменения в качественном плане в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в традиционных областях работы персонала стратегические аспекты становятся все более важными. Комбинируя со стратегическими технологиями, конкретные стороны работы с персоналом, такие как планирование необходимость в персонале, отбор, оценка компании, обучение и другие, выступают как компоненты СУП, приобретают новые качества и уникальность, целевая ориентация, в соответствии с целями компании и стратегическими целями.

Также стоит принимать во внимание те ключевые составляющие СУП, формирующиеся во время этапов её разработки (рисунок 2).



Рисунок 2 - Составные элементы СУП

Примечание: разработано автором

В различных конкретных случаях СУП может охватывать не все, а только определенные компоненты, и число этих компонентов зависит от целей и стратегии компании, целей и СУП.

СУП - это конкретный план действий, который разработан с учетом внутренних ресурсов, традиций и

возможностей самой компании во внешней среде. Кадровая стратегия всецело основана на стратегии развития компании.

До того как разработать алгоритм действий, требуется определить какой вид стратегии будет в приоритете. В общем можно выделить 5 видов СУП (таблица 3):

Таблица 3 - Виды СУП

Вид	Применение	Характеристики
Стратегия предпринимательства	Стратегия характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности	- Принимаются проекты со степенью финансового риска и минимальным количеством действий - Необходим персонал, обладающий гибким мышлением, где сотрудники согласны работать по 14 часов в сутки
Стратегия динамического роста	Данная стратегия используется в случае изменения целей и структуры в организации	- Поиск баланса между востребованными изменениями и стабильностью - Набор персонала осуществляется из числа наиболее подготовленных сотрудников
Стратегия прибыльности	Эта стратегия внедряется в организации, которые рассчитывают получить стабильную выручку при помощи освоенного алгоритма	- Увеличение производства продукции и минимизация затрат - Работники должны быть организованно установлены и обладать адаптивностью в переменчивых условиях
Ликвидационная стратегия	Стратегию избирают компании, у которых ключевые сегменты деятельности испытывают депрессию	- Продажа активов, устранение возможных убытков - Требуются на короткий промежуток времени работники узкого квалификационного профиля без существенной приверженности предприятию
Стратегия круговорота	Такой вид стратегии применяется с целью спасти предприятие	- Осуществляются мероприятия по сокращению затрат и персонала - Сотрудники должны быть адаптивными в переменчивых условиях, ориентироваться на дальние перспективы

Выбор определенной СУП обусловлено множеством различных

факторов. Самыми существенными из них можно выделить: тип стратегии компании

в целом (экстенсивный, интенсивный), этапы становления компании, миссии, философии менеджмента и др.

Грамотно созданная стратегия совершенствования управления персоналом, которая ориентирована на бизнес-модель, способна разрешить множество текущие организационные

вопросы, и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе.

При построении СУП можно выделить несколько ключевых шагов: диагностика, моделирование ситуации, выработка стратегии и детализация выбранной стратегии (рисунок 3).



Рисунок 3 - Ключевые шаги по разработке СУП

Примечание: разработано автором

Среди этапов разработки СУП, необходимо выделить ключевые из них: диагностика и формирование модели стратегии компании в целом.

При диагностике выносятся все стратегические факторы внутренней и внешней среды, которые способны влиять на деятельность и развитие компании. Рассмотреть каждый фактор весьма сложно, по этой причине выделяются самые значимые из них.

После исследования стратегических факторов профессионалами проводится следующая беседа:

1. изучаются возможные угрозы из внешней среды;
2. анализируются всевозможные

аспекты компании, его сильные и слабые моменты;

3. разрабатываются различные ситуации, направленные на разрешение гипотетических трудностей.

Совокупность вышеуказанных факторов составляет основу для организации всевозможных вариантов СУП, из которых избирается наиболее эффективная.

Разработка СУП не ограничивается описанными шагами. Построение стратегии также включает в себя некоторые этапы, которые позволяют рассмотреть разработку СУП более детализировано (таблица 4).

Таблица 4 - Поэтапные действия при разработке СУП

№	Этапы	Действия
1	Диагностика	<ul style="list-style-type: none"> • анализ общих бизнес-идей • формирование бизнес-идей на основе целей СУП
2	Моделирование	<ul style="list-style-type: none"> • выбор вектора развития СУП • определение основных направлений работы по реализации СУП
3	Детализация	<ul style="list-style-type: none"> • определение ресурсов, необходимых для реализации выбранной стратегии
4	Реализация и совершенствование	<ul style="list-style-type: none"> • оценка и контроль реализации стратегии, внесение корректировок

Помимо вышеизложенного существует множество подходов и алгоритмов по разработке СУП, но все же

для разработки эффективной СУП необходимо осуществить 3 основных шага (рисунок 4):

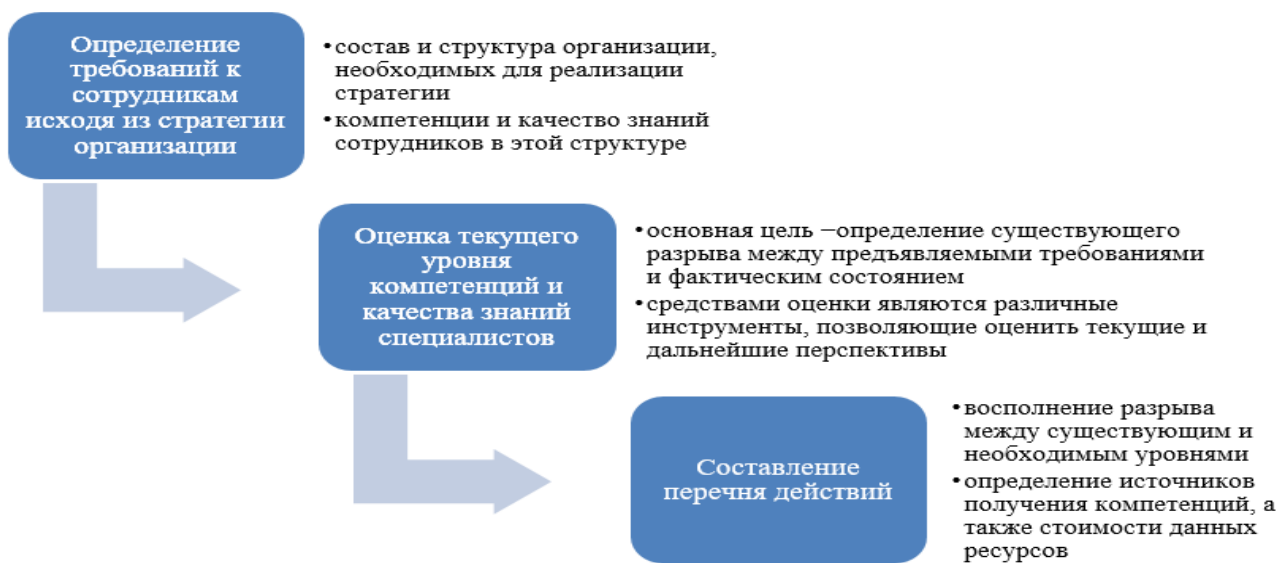


Рисунок 4 – Шаги для разработки эффективной СУП
Примечание: разработано автором

Также, необходимо учитывать, что при формировании стратегии, в основном, используется один из двух методов в

контексте субъекта разработки: «сверху-вниз» и «снизу-вверх» (рисунок 5)

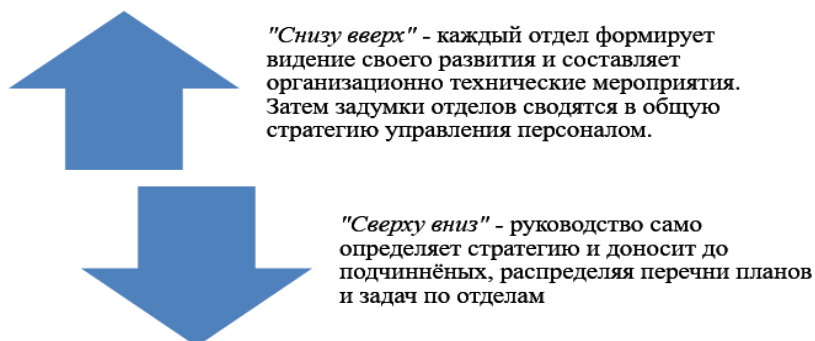


Рисунок 5 - Методы развития СУП в контексте субъекта разработки
Примечание: разработано автором

Если при случаи «Сверху-вниз» ситуация понятна, то в случаи «Снизу-вверх» важно, чтобы персонал задал вектор, который соответствует типу стратегии компании. Иначе предлагаемые мероприятия могут противоречить всем приоритетам управления и не будут приняты. Итак, перечень необходимых мероприятий расписывается более подробно и образуется в план управления и развития персонала соответственно с выбранной стратегией.

Основное, что требуется

подчеркнуть в развитии разработки системы, - это ее оригинальность для каждой компании. При этом нет необходимости охватывать все компоненты деятельности компании, эксперты могут наблюдать в основном только определенные составляющие. Все зависит от того, на какую стратегию и цели ориентирована компания в совокупности с системой управления персоналом. Тем не менее, имеются общие факторы, которые влияют на разработку СУП (рисунок 6).



Рисунок 6 - Факторы, влияющие на разработку СУП
Примечание: разработано автором

Помимо того, необходимо учитывать качество ключевых моментов системы управления: стратегически и оперативные верные решения, структура компании, ее финансовое состояние и методы управления персоналом, которые уже были внедрены. В основном методы разработки стратегии управления персоналом сводятся к 2-м направлениям:

- теоретический анализ;
- интуиция, опыт и знания сотрудников по стратегическому

планированию.

Невозможно идеально разработать точный план, соответственно с которым будут внедрены методы влияния на человеческий капитал. Даже конкретный алгоритм не сможет быть постоянным и потребуются перемены из-за изменений внешних и внутренних факторов.

В большинстве случаев для разработки и совершенствования плана используются нижеприведенные традиционные методы (рисунок 7):

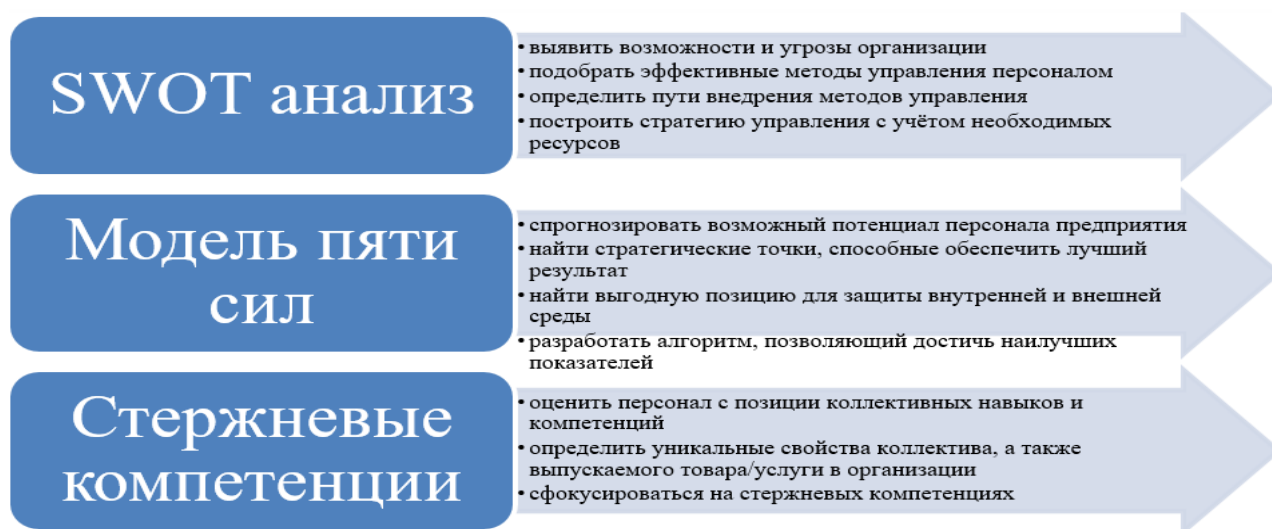


Рисунок 7 - Традиционные методы разработки СУП
Примечание: разработано автором

Кроме того, при разработке СУП в компании для производства качественного продукта должны соблюдаться следующие принципы:

- ориентироваться на долгосрочную перспективу;
- связь со стратегией и другими сферами деятельности компании;
- разнообразный подход;
- обоснованная финансовая стратегия;
- соблюдение закона;
- способность подстраиваться под воздействие внешних и внутренних факторов.

СУП в компании формируется в течение определенного периода времени. Форсирование событий или же устремление к быстрым результатам будет иметь положительный эффект только в краткосрочной срок, но далее может негативно повлиять в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Ошибки при управлении персоналом обходятся весьма дорого компании.

К примеру, неожиданный и быстрый переход к жесткой СУП может негативно отразиться на самой компании. В начале ограничения и штрафы могут привести к резкому росту производительности, однако далее они станут основным поводом оттока ценных кадров и резкого ухудшения качества и объема производства.

Также, все изменения касательно основных направлений кадровой политики должны основываться на законодательство. Действия против персонала, которые противоречат трудовому законодательству РК не допустимы.

Любые новшества должно быть финансово обоснованы. Любая компания стремится получить прибыль, и если затраты на осуществление какой-либо стратегии потребуют огромных расходов, которые превышают нормы прибыли, ее реализация не имеет никакого смысла. Каждое новшество касательно человеческих ресурсов должно в конечном результате увеличить прибыль компании и обеспечить финансовую устойчивость.

Внутренние и внешние факторы, цифры и сведения, которые используется для разработки СУП со временем могут изменяться. Поэтому требуется гибкость от внедренной системы, способность быстро внедрять перемены и адаптироваться к новым условиям.

Таким образом, стоит ещё раз отметить том факт, что стратегия применения и развития кадрового потенциала считается ключевой функциональной стратегией компании. По мнению многих ведущих экспертов, база и главное богатство всех современных компаний - это люди, трудящиеся в ней. Более того, в стратегической перспективе ценность человеческого фактора будет расти. Существует множество всевозможных описаний и конкретных причин, оправдывающие важность человеческого фактора для современной компании. Однако все они сводятся к одному: создание и эффективное применение качественного потенциала сотрудников компании на современном этапе считается ключевым фактором для достижения успеха в предпринимательстве и победы в борьбе с конкурентами, и в стратегической, и в тактической.

Источники:

1. Виды стратегии управления кадровым потенциалом предприятия // Стратегия формирования и развития кадрового потенциала на малых инновационных предприятиях. URL: https://studbooks.net/1268769/menedzhment/vidy_strategii_upravleniya_kadrovym_potentsialom_predpriyatiya
2. Годовой отчет ОАО РЖД за 2018 год // Новый взгляд. 2018. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1535959>
3. Разработка стратегии управления персоналом // HR Helpline: бесплатный источник идей. URL: <https://hrhelpline.ru/razrabotka-strategii-upravleniya-personalom/>

4 Стратегия развития управления персоналом как элемент кадровой политики компании // HR docs: только практические инструменты URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/strategiya-razvitiya-upravleniya-personalom>

5. Стратегии управления персоналом // HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/blog/strategii-upravleniya-personalom>

Бектурганова А.А.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кошкина Н.В.
м.э.н., Senior Lecturer
Алматы Менеджмент Университет

Жакыпбек Л.Б.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ТЕКУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА

Ключевые слова: рекрутмент, работодатель, удаленный формат работы, исследования рынка труда, респонденты, коронакризис, вознаграждение сотрудников.

В современном мире одним из главных стратегических ресурсов компании становятся знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала, обеспечивающие и рост конкурентоспособности, и производительность труда.

Однако, в свете затянувшейся пандемии 2020/2021 годов, стали полосой нетривиальных препятствий для многих компаний. Пандемия изменила мир, рынок труда, работу и отношение к ней. Уже не первый год, как компаниям приходится существовать в условиях неопределенности. Работодатели оптимизируют процессы и так или иначе встают перед выбором: сокращать сотрудников или оставить все как есть в настоящий момент. Пандемия COVID-19 внесла свои коррективы и на рынки труда Казахстана, заметно ослабив активность в сфере занятости. В этой связи, WDC (Центр развития трудовых ресурсов) подготовил очередной аналитический обзор «Рынок труда Республики Казахстан на фоне пандемии COVID-19», посвященный изучению воздействия пандемии на занятость в стране. Анализ проведен исходя из данных по вакансиям, размещенным на Электронной бирже труда Enebek.kz в 2020-2021 годах и других показателей информационных систем WDC.

Исследователи и аналитики центра приводят в обзоре следующие данные.

- Число резюме и вакансий на Электронной бирже труда Enebek.kz (ЭБТ) за время Чрезвычайного Положения (ЧП) упало на 35% и 23%, соответственно, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Однако уже в мае по мере прекращения действия режима ЧП и жесткого коронавирусного карантина как число резюме, так и количество вакансий начали активно восстанавливаться. Так, число резюме и вакансий на ЭБТ в мае по сравнению с апрелем увеличились в 1,6 и 3,5 р.

- Строительство стало главной отраслью, где создаются новые вакансии. Так, доля строительства в вакансиях на ЭБТ с января по май выросла с 8% до 43%. Подобная тенденция может быть связана с активизацией сезонных работ, а также реализацией пакета правительственных антикризисных мер, в том числе «Дорожной карты занятости», в котором одним из условий участия соискателей является размещение вакансии на ЭБТ.

- В разрезе регионов больше всего вакансий после ЧП (в мае) было создано в Алматы, Нур-Султане и Костанаве (29% от всего количества вакансий, созданных в мае), тогда как больше всего резюме в целом за 5 месяцев 2021 года приходится на Туркестанскую, Жамбылскую и Алматинские области (31% от всего

количества резюме, предложенных за январь-май 2021 года). К слову, данные три южных региона также в числе лидеров и по количеству зарегистрированных в Центрах занятости населения в этот же период, лиц, ищущих работу (ЛИР) – 102 тыс. человек, или 32% от общего числа ЛИР.

- В разрезе профессиональных групп в большей степени от влияния пандемии коронавируса пострадали работники с низкой квалификацией и с нестабильной работой, в том числе: официанты, грузчики, уборщики, продавцы, кухонные работники и др. В разрезе отраслей наибольший удар пришелся на сферу услуг, которая в последние годы усиливала свое значение для занятости в экономике.

Вместе с тем, аналитики WDC напоминают, что согласно официальным данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики по состоянию на первый квартал 2021 года, численность безработных составляла 735 тыс. человек, в апреле 2020 г. безработных насчитывалось 1,1 млн. человек. Заметим, что до наступления пандемии, число безработных в Казахстане составляло 442

тыс. человек. Таким образом, в результате ослабления режима карантина, а также за счет реализации программ занятости, ситуация на рынке труда значительно улучшилась.

Влияние карантинных мер на рынок труда, как правило, имеет негативный характер, но вместе с тем открывает ряд возможностей для смены сферы деятельности и обучения новым форматам работы.

Рост безработицы – одна из причин, по которой рынок труда станет менее ориентирован на кандидата. Если раньше в большей степени кандидаты диктовали правила, то, по аналитическим прогнозам, после коронакризиса это изменится.

За второе полугодие 2021 года число запросов на оказание помощи в поиске работы от пользователей hirebee.kz, выросло на 220%. Спрос на онлайн-обучение увеличился на 250%, в то время как запросы компаний на размещение вакансий упали на 60%. С учетом всего сказанного, для кандидатов стало важнее приобретать и развивать навыки, наиболее востребованные среди работодателей.

САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАНДИДАТОВ ПОСЛЕ COVID - 19
 ГИБКОСТЬ – способность быстро адаптироваться к меняющимся правилам и условиям работы.
 ТВОРЧЕСТВО – способность придумывать креативные и инновационные способы решения любых проблем.
 ДИДЖИТАЛ НАВЫКИ – умение свободно пользоваться современными цифровыми инструментами и каналами.
 ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – способность выражать и контролировать свои эмоции, осознавать эмоции других.

Рисунок 1-Наиболее важные компетенции кандидатов после COVID-19
Примечание – составлено автором по источнику [3].

Таким образом, для рынка труда COVID, конечно же, кризис, но в то же время открывается больше возможностей для переквалификации. Множество открытых

онлайн-тренингов предлагают обучение диджитал-навыкам, которые будут наиболее востребованы в ближайшее время (рис.1).

В этом ключе аналитики выделили отрасли, на которые негативно повлияла пандемия коронавируса, а также отрасли, которые будут процветать и расти (рис.2). IT-компании возглавляют список сфер, на которых не сказалась пандемия. Напротив, в данной отрасли зафиксирован рост

стоимости акций. Так, например, цена акций компании Microsoft выросла примерно на 15% с 1 февраля по 1 июля 2020. Цена акций фирмы Zoom, платформы для дистанционного обучения и конференций, выросла на 300% за тот же период.

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НА КОТОРЫЕ ПОВЛИЯЛ COVID - 19	
ПОЗИТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ	НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ
IT-компании, специализирующиеся на искусственном интеллекте, автоматизации	Развлечения – кинотеатры, концерты, спектакли
Логисты и курьерские службы	Туризм и авиаперевозки
Медицинская и фармацевтическая промышленность	Оффлайн магазины
Дистанционное обучение, научная сфера	Благотворительные и общественные организации

Рисунок 2 - Сферы деятельности по влиянию COVID-19
Примечание – составлено автором по источнику [3].

Если мы посмотрим на отрасли, затронутые кризисом, такие как туризм, то Expedia Inc - лидер в области онлайн-бронирования путешествий - зафиксировал снижение цены акций примерно на 24% в период с 1 февраля по 1 июля 2020 года. Также в незавидном положении оказались международные авиакомпании и розничные ретейлеры, а такие компании, как Virgin Australia, True Religion Apparel, J. Crew уже объявили о банкротстве.

Надо отметить, что казахстанский рынок труда мало отличается в этом плане. Софтверные компании, медицинские и фармацевтические предприятия, курьерские службы и платформы, компании, организующие вебинары и онлайн-тренинги, стали более активными и понесли меньше всего потерь. Компании же, работающие в сфере туризма и гостиничного бизнеса, розничной торговли, одежды, развлечений, а также благотворительные фонды резко сократили свою деятельность на hirebee.kz и на рынке

в целом. Многие из них оптимизируют расходы, сокращая число сотрудников.

Поскольку ситуация на рынке труда во время пандемии выглядит очень нестабильной, компаниям становится не выгодно держать большой штат сотрудников или нанимать новых. Увеличение спроса на временных сотрудников за последний год не могло остаться незамеченным. И новым решением становятся проектные сотрудники, принятые на временные проекты или задачи. Причем все чаще эту функцию компании передают на аутсорсинг. Такая модель отличается своей адаптивностью под любой бизнес, будь то современная и гибкая компания или же консервативная организация с долгой и богатой историей. Это связано с тем фактом, что сотрудничество с временными сотрудниками позволяет избежать множества дополнительных издержек и упрощает процесс подписания договоров. 53% из опрошенных

работодателей планируют наем временного или контрактного персонала. Из них 26% ответили «да», для реализации проектной или сезонной деятельности; 12% - чтобы обеспечить гибкость расходов на штат; 10% - на замену постоянных сотрудников в долгосрочном отпуске; 5% - да, испытываем трудности в поиске постоянных сотрудников. 47% руководителей не планируют прием временных или контрактных сотрудников.

В связи с рекомендациями максимально ограничить социальные контакты, компании стали переводить сотрудников на удаленную работу. 43%

опрошенных руководителей компаний подтвердили, что эта ситуация стала стрессом для сотрудников и главным вызовом для работодателей. 31% сказали, что сложно было работать с мотивацией и вовлечением сотрудников в рабочий процесс из дома, и еще 31% отмечают трудности с дистанционным управлением сотрудниками.

26% отмечают рост негативных настроений в коллективе, 23% — сложности с адаптацией новых сотрудников в текущих условиях, еще 19% говорят, что сложно было оптимизировать штат.

СОТРУДНИКОВ КАКИХ ФУНКЦИЙ ПЕРЕВОДЯТ НА УДАЛЕННЫЙ РЕЖИМ? ТОП-10



Рисунок 3- Результаты социологического исследования компании Hays Salary Guide 2020/21
Примечание – источник [5].

Данные на рисунке 3 фиксируют перечень функциональных сотрудников, переводимых на удаленный формат работы. По результатам исследования, работники таких подразделений, как маркетинг и реклама, управление персоналом, финансы и бухгалтерия, продажи, топ-менеджмент и сфера IT примерно в одинаковом процентном соотношении переведены на удаленный формат работы.

Интересен ответ на вопрос, что же изменилось в условиях, которые предлагают в компаниях, с приходом пандемии? 56% опрошенных ответили, что

ничего не изменилось, 15% сократили бонусы и премии, 14% сократили персонал, перераспределили обязанности внутри команды, дополнительные выплаты не назначили. 45% сказали, что работы стало больше; 22% отметили, что из дома сложнее вести все процессы; 13% заявили, чтобы добиться желаемого результата, нужно больше работать; 10% утверждают, что с некоторыми членами команды расстались, а задачи перераспределили.

Пятая часть работников, ушедших на удаленный формат работы ждут от руководителей предоставления или компенсации затрат на рабочую технику,

однако, 59% работодателей не видят необходимости компенсировать что-либо, когда сотрудник работает удаленно. Затраты на интернет оплачивают только 15% опрошенных компаний, а на рабочую технику — только 13%.

Таким образом, сегодняшняя реальность для большинства компаний — «гибридный» способ работы, когда часть сотрудников работает из офиса постоянно и часть — выполняет свои обязанности из дома. На работу из дома могут рассчитывать ИТ-специалисты, профессионалы в области digital и маркетинга, рекламы, PR, редакторы, журналисты, контент-менеджеры, переводчики, дизайнеры, аналитики. Скорее всего, такой формат надолго останется в нашем постковидном будущем. Тем более что в новом году вступил в силу закон, закрепляющий сложившиеся во время пандемии дистанционные отношения между работником и работодателем. К тому же те, кто боялся подобного формата, уже убедились в том, что это работает. А кто не умел работать удаленно или руководить удаленными командами — научились.

Очень важный вопрос для любого работодателя — это «вознаграждение сотрудников».

Однако, перспектива роста доходов сотрудников может быть заметна уже в 2022 году. 43% работодателей уверены, что доходы работников вырастут; 48% заявляют, что доходы останутся на прежнем уровне и только 9% руководителей предполагают о сокращении доходной части. Некоторые руководители компаний, 57%, выплатили своим сотрудникам бонусы за проделанную работу: 35% в полном объеме и 22 % в усеченном. К сожалению, почти половина респондентов, 47%, заявили о невозможности выплаты ими бонусов работникам компании

Во время пандемии во многих компаниях были заморожены процессы подбора, а также сокращены бюджеты на рекрутмент, что привело к вынужденным отказам от услуг рекрутинговых агентств и самостоятельном закрытии вакансий. В то

же время услуга RPO продолжала функционировать и даже развиваться. Учитывая колоссальную загрузку HR-департаментов во время пандемии, многие организации очень высоко оценили возможность иметь RPO-партнера, который возьмет на себя весь комплекс задач по подбору персонала, а также сделает процесс максимально прозрачным и контролируемым. Сейчас наблюдается рост интереса у клиентов к модели RPO. Учитывая непростую ситуацию на рынке, компаниям нужна тщательно проработанная под их запросы RPO-модель, индивидуальный подход, а также высоко квалифицированная RPO-команда.

Резюмируя вышесказанное, отметим следующие факторы и безусловность влияния «коронакризиса» на рынок труда.

1. Исследовательский опрос показал, что кризис и нестабильность на рынке труда за последний год сильно изменили ситуацию. Теперь размер заработной платы является самым важным фактором при поиске работы. Все остальные рабочие аспекты уже не столь значимы для сегодняшних кандидатов.

2. Трансформация HR-процессов произошла быстрее, чем ожидалось. Подбор персонала middle-уровня и top-уровня по-прежнему является востребованной услугой. Стоит отметить, что стали более востребованными антикризисные управленцы, хорошие супервайзеры, люди, способные развивать бизнес в период постоянных изменений. Наблюдается бум на рынке ИТ: специалисты этой индустрии востребованы как никогда. Цифровая трансформация — еще один тренд: таких специалистов пока мало, и они очень высоко востребованы. В ближайшие несколько лет будут активно развиваться индустрии агро, ИТ и медицина.

3. В текущей ситуации на рынке становятся все более популярными нестандартные решения в подходах как к самой рабочей деятельности, так и к найму сотрудников. В период часто изменяемых условий и запроса на инновационные решения компании готовы брать на борт временных проектных менеджеров, которые, имея широкий опыт за плечами,

помогут реализовать разовую бизнес-задачу или рассчитать потенциальный успех того или иного рыночного решения. Сам кандидатский рынок, как показывает практика, тоже готов к временным проектам, когда идет речь о решении интересной задачи.

4. Услуга по подбору начинающих специалистов — это не только инвестиция в перспективных специалистов, но и вклад в повышение узнаваемости брэнда и развитие компании в целом. Кроме того, исследования показывают: проблема нехватки квалифицированных кадров часто решается привлечением стажеров и их дальнейшим возвращением внутри компании. Во время первой волны пандемии все наблюдали спад в деятельности компаний, замораживание позиций и сокращение персонала. Но сейчас ситуация стала меняться к лучшему, бизнес постепенно оживает и адаптируется к ситуации. Поэтому сегодня наблюдается процесс постепенного возвращения рекрутмента к масштабам, близким к докризисным.

5. У компаний увеличилась потребность в профессиональных исследованиях рынка труда.

Одной из важных причин этой потребности является рыночная неопределенность, которая заставляет многие бизнесы пересмотреть свою стратегию, а иногда и бизнес-модель. И для решения подобных задач необходимо понимание рынка в разных его разрезах и плоскостях. Благодаря услуге «Исследование рынка», клиенты получают интересующую их информацию, сформированную индивидуально.

Сейчас мир стремительно меняется. На рынке труда происходит переоценка ценностей, с которыми необходимо считаться. В приоритете будут сотрудники, способные быстро сориентироваться в новых реалиях. Значит, работодатель все чаще будет обращать внимание на такие критерии, как гибкость и адаптивность. Для развития этих навыков нужно не бояться работать с новыми задачами и ставить перед собой амбициозные цели.

Источники:

1. Исследование Naus: результаты исследования мотивации и удовлетворенности работой профессионалов в России и Казахстане – Motivation&Job Satisfaction Report [Электронный ресурс] //
2. HR-elearning- современные тренды управления персоналом: [сайт]. [2018]. URL: http://hr-elearning.ru/issledovanie-haysrezultaty-issledovaniya_motivacii (дата обращения: 10.12.2021).
3. Enbek.kz в 2020-2021 Электронная биржа. Исследование рынка труда: работодатели и персонал [Электронный ресурс] //
4. Гурова И.М., Гурова О.В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития №18, 2017, С.106-119.
5. Rahman, M.S.; Mannan, M.; Hossain, Md A.; с соавторами. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model // International Journal of Educational Management. 2018, Том: 32, Вып.: 5. С.: 761-782.
6. Khokhlov, S.; Safina, E.; Vasiliev, V. Risk-Oriented Approach Implementation in Departments Ranking and Teaching-staff Motivation // International Journal for Quality Research. 2028, Том: 12, Вып.: 2. С.: 501-516.
7. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136-140

Гумарова А.Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Бекжанов М.М.
к. психол. наук,
Директор Психологического центра «К вершине успеха»

СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ И СЕРТИФИКАЦИИ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

Ключевые слова: квалификация, персонал, сертификация, HR-специалисты, человеческий капитал.

В последние десятилетия в науке управления персоналом центральным элементом является человек. В различных экономических теориях человек (работник, руководитель) занимает ключевое место. Это обусловлено тем, что в научной среде было признано, что уровень человеческих ресурсов любого коммерческого или некоммерческого предприятия определяет эффективность ее развития, значения конкурентоспособности и стабильности в условиях влияния неблагоприятных факторов внешней среды. Соответственно, большое внимание научного сообщества стало уделяться вопросам управления кадровыми ресурсами в организационных системах. От степени эффективности внедренных элементов систем менеджмента по управлению человеческим потенциалом компании зависит качество производимых товаров и услуг, темпы развития и полнота достижения сформулированных стратегических целей и задач организации. И, в свою очередь, результативность работы с персоналом зависит от уровня компетенций HR-специалистов, которая определяется с помощью систем сертификации квалификаций.

К 2022 году в Республике Казахстан, при поддержке международных институтов развития, проделан большой объем работ по формированию казахстанской системы профессиональных квалификаций: разработана и принята Национальная рамка квалификаций, разработано и принято больше 589

профессиональных стандартов (из них 24 по HR-специалистам в 2019 году), 36 рамок квалификаций по отраслям [1]. Процесс признания квалификации осуществляется на базе уполномоченных государственных органов (лицензирование, аттестация, сертификация, уведомления), аккредитованных уполномоченными государственными органами организаций (сертификация), центров признания квалификаций при НПП [2]. С 2019 года HR-специалисты получили возможность прохождения сертификации квалификации с помощью отраслевой рамки квалификаций [3] и профессиональных стандартов HR-специалистов [4].

Основной для развития экономических институтов, моделей управления, стратегий развития является проработка правовой базы, закрепление терминологии в нормативных правовых актах страны. В казахстанском законодательстве по одному термину может быть несколько подходов к определению, что усложняет научно-исследовательскую деятельность. Так, в Национальной рамке квалификаций под термином «квалификация» понимается официальное признание ценности освоенных компетенций для рынка труда и дальнейшего образования и обучения, дающее право на осуществление трудовой деятельности [5]. В профессиональном стандарте МЮ РК «Деятельность по экспертизе объектов промышленной собственности» термин квалификация

рассматривается как «степень готовности работника к качественному выполнению конкретных трудовых функций» [6]. В данном определении исключены такие признаки как: официальное признание, права на выполнение деятельности, связанное с трудом по той или иной профессии.

В Приказе министра МТиСЗН РК № 25 от 18 января 2019 года под термином «квалификация» предложено понимать - факт официального признания ценностей в виде дипломов, сертификатов, которые подтверждают существование у человека профессиональных компетенций, которые соответствуют определенным требованиям к исполнению работ в рамках конкретного вида профессиональной деятельности (требований профессионального стандарта или требований, сложившихся в результате практики), полученным в результате окончания процесса специализированного обучения или выполнения должностных обязанностей (обучения на рабочем месте), которое дает права на занятие той или иной трудовой деятельностью [7]. В соответствии с этим приказом, все отраслевые рамки квалификации используют данный термин. Проблема заключается в том, что диплом и сертификаты, подтверждающие у работника компетенций, которые должны наличествовать для приемлемого исполнения трудовых обязанностей, имеют срочный характер. То есть и диплом, и сертификат, полученные работником в течении жизни сотрудника могут говорить только о том, что он прошел определенный обучающий курс и обладал необходимыми знаниями на определенный момент времени.

В рамках данной статьи предлагается следующее определение термина в сфере трудовых отношений - квалификация: правовое признание ценностей, которые подтверждают существование у человека, на определенную дату, необходимых для выполнения поставленных должностных задач, профессиональных компетенций. Считаю, что характер образовательного

процесса не имеет значения для понимания термина. Человек может получить знания для квалификации либо в рамках самообучения, либо на рабочем месте, либо обучаясь в высшем учебном заведении и пр. Права на выполнение определенной трудовой деятельности также актуально только для определенной категории профессий. Так, например, только с адвокатской лицензией юристы могут принимать полноценное участие в судебных процессах. Но у работников кадровых подразделений нет жестких требований по квалификации, лицензированию, образованию. Так, человек с условным сельскохозяйственным образованием имеет право работать в качестве HR-специалиста. И, не исключено, что уровень подготовки, опыт у такого специалиста будет выше, чем у работника с профильным дипломом о высшем образовании. В данном случае, актуальным является подтверждение компетенций специалистов с помощью различных подходов и систем квалификации.

Термины сертификат и сертификация не находят раскрытия в казахстанском законодательстве. Вместе с этим, они широко используются в различных нормативных правовых актах. Слово сертификат широко используется не только в сфере подтверждения определенных компетенций работника: сертификат по товару, цифровой сертификат, аварийный сертификат, подарочный сертификат и пр. То есть сертификат - это вид документа, подтверждающие какие-то права, какое то состояние объекта.

В толковом словаре Дмитриева под термину «сертификат» дается следующее определение: «документ, который свидетельствует о том, что данный человек, предприятие и т. п. имеют определённую квалификацию, что даёт им право на какую-либо деятельность, например продавать лекарства, преподавать и т. п.» [8].

В зарубежной практике под сертификатом работника (Certificate of

Employment) понимается справка с места работы - официальный документ, выдаваемый компанией, который содержит информацию о занимаемой должности ее работника, успехах и достижениях, какие работы и как выполняет работник и пр. [8]. Такой сертификат работникам выдается подразделениями по развитию человеческих ресурсов. В крупных зарубежных компаниях созданы системы внутрифирменного учета квалификации работников, оценки профессиональных компетенций. Подразделения по управлению человеческими ресурсами используют полученные данные в рамках мероприятий по развитию человеческого капитала. При переходе работника в другую организацию или внутри компании HR подразделение может выдать официальное подтверждение результатов своих оценочных работ. И такие сертификаты, в некоторых случаях, имеют больший вес, чем подтверждающие квалификацию документы известных зарубежных сертификационных центров.

К таким сертификатам нет больших требований. Они могут выглядеть как простые дипломы (справки), в других как простые меморандумы, в третьи как полноценный сертификационный документ, выделяющий и подтверждающий все профессиональные компетенции работника [10].

Таким образом, под «сертификацией» можно понимать процесс оценки и официального признания квалификации (на дату завершения оценки) с выдачей соответствующего документа - сертификата. Сертификация может быть организована как на базе государственной организации, учебного заведения, специализированной компании, внутри самой компании.

Слово «система» также не нашла законодательного закрепления в казахстанских правовых актах. Слово пришло из греческого языка и дословно переводится как целое, составленное из частей [11]. Система также определяется Л.Берталанфи как большое количество взаимосвязанных компонентов,

обособленных от среды и взаимодействующих с ней, как целое [12]. Это примеры дескриптивных определений. К конструктивным определениям можно отнести определение В. Н. Сагатовского: система - это конечное множество функциональных компонентов и отношений между ними, которые выделены из среды в соответствии с определенными целями в рамках определенного промежутка временных интервалов [13].

То есть под системой профессиональной квалификации и сертификации можно понимать множество взаимосвязанных элементов процессов оценки и официального признания квалификации (на дату завершения оценки) с выдачей соответствующего документа - сертификата. В Республике Казахстан, в ряде случаев, государство регулирует аккредитацию профессиональных организаций, организаций по сертификации в соответствии с различными правовыми актами. Например, МФ РК регулирует процессы сертификации бухгалтеров в соответствии с Приказом МФ РК от 16.03.2015 года под номером 175 [14].

В рамках данной статьи рассматриваются вопросы квалификации и сертификации HR-специалистов, работников подразделений компании, ответственных за управление человеческими ресурсами. В научной среде существует необходимость формирования общего понимания понятия «человеческих ресурсов» и его взаимосвязи с такими понятиями как рабочая сила, человеческий капитал, трудовые ресурсы и пр. [15].

Человеческий ресурс работника организации является совокупностью всех врожденных и приобретенных личностных качеств человека, полезные для предприятия. Они могут использоваться, а могут быть игнорированы руководством [16, с. 101]. Ключевым отличием понятия «человеческие ресурсы» от понятия «рабочая сила» состоит в масштабах. В первом случае, рассматриваются все качества человека, а во втором - только те

которые непосредственно используются [17].

Все вышеотмеченное в статье дает возможность утверждать о росте роли HR-специалиста в функционировании и темпах развития организации. В научной среде есть большое количество трудов, посвященных формированию профессиональных требований к HR-специалистам.

Так, Д. Улрич, считает, что HR-специалист, помимо базовых квалификационных требований должен уметь:

- выстраивать отношения между работниками и руководителями в рамках реализации стратегии компании;
- контролировать эффективность выполнения работниками поставленных перед ними целей и задач;
- уметь защитить работников, представлять их интересы и при этом поддерживать их лояльность к руководству и желая добиваться результатов;
- должен уметь сформировать и развивать корпоративную культуру в организации, непрерывный процессы развития человеческих ресурсов организации [18].

Более детальная работа по профессиональным требованиям к HR-специалистам представлена у К. Шеленбака. Специалист HR подразделения компании для создания стратегически ориентированной кадровой работы должен:

- понимать характеристики стратегического значения процессов управления человеческими ресурсами организации;
- уметь создавать HR-структуру на основе HR-стратегии организации;
- разрабатывать сетку внутренних и внешних источников ответственности HR;
- добиваться эффективного кадрового обеспечения по развитию человеческих ресурсов компании;
- организовывать и контролировать возможный процесс аутсорсинга некоторых HR-функций (например, обучение и развитие);

- уметь оценивать результативность процесса управления человеческими ресурсами [19].

Перечисленные профессиональные требования, относятся к руководителю HR подразделения. То есть логично предположить, что требования к профессиональным компетенциям работников HR подразделений будет зависеть от должности, места в иерархии. В Классификаторе занятий, разработанном Комитетом технического регулирования и метрологии МИР РК, выделяются следующие профессии (занятия, должности), относящиеся к управлению человеческими ресурсами:

- 1222 Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами;
- 1222-0 Функциональные руководители (управляющие) по управлению человеческими ресурсами: директор по кадру и быту, директор по персоналу, директор по трудовым ресурсам, директор по управлению персоналом и пр. (всего 12 должностей).
- 2422 Специалисты-профессионалы в сфере управления человеческими ресурсами
- 2422-1 Специалисты-профессионалы в области подбора и использования персонала: аналитик бизнес и трудовых процессов, аналитик по управлению персоналом, аналитик рабочих мест и пр. (всего 31 профессии);
- 2422-2 Специалисты-профессионалы по обучению и развитию персонала: инженер по профессиональной адаптации, координатор по обучению, координатор учебной работы, специалист по обучению и развитию персонала и пр. (всего 9 профессий);
- 3345 Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами;
- 3345-0 Вспомогательный профессиональный персонал по управлению человеческими ресурсами: агент по трудовым отношениям, служащий по обучению и развитию персонала, служащий по организации и нормированию труда (всего 7 профессий);

- 4110-3 Служащие отдела кадров / по работе с персоналом: служащий по кадрам, служащий по визам и рабочим разрешениям, служащий по учету кадров (всего 3 профессии) [20].

Всего выделено 62 профессии, которые относятся к рассматриваемым вопросам. По некоторым позициям были определены должностные обязанности, то есть перечень того что должен уметь специалист.

Учитывая такое большое количество профессий и профессиональных требований к специалистам, которые будут занимать соответствующие должности, процесс сертификации и квалификации будет чрезмерно громоздким, особенно для небольших компаний. Вместе с этим, расходы государства по созданию национального казахстанского классификатора занятий, упрощают работу по формированию системы профессиональной квалификации и сертификации.

В Республике Казахстан, с ориентиром на предложенные в Национальной рамке квалификации уровни, в рамках Отраслевой рамки квалификаций «Управление человеческими ресурсами» была предложена соответствующая таблица уровней знаний и навыков по следующим областям:

- менеджмент человеческих ресурсов;

- понимание бизнеса;
- аналитика и цифровизация;
- управление изменениями [3].

Также разработаны таблицы профессиональных и личностных компетенций. В профессиональные компетенции были включены следующие позиции:

- консультирование;
- умение коммуницировать, решать конфликты и налаживать эффективные взаимоотношения;
- ситуационное принятие решение;
- клиентоориентированность [3].

В личностные компетенции были включены следующие уровни:

- строгое следование этическим нормам;

- профессионализм (саморазвитие);
- ориентация на результат;
- лидерство [3].

По каждому уровню выделенному Национальной рамкой квалификаций (всего 5 уровней по горизонтали) и областям/компетенциям (по вертикали) выделенным в отраслевой рамке были даны требования к HR-специалистам. Эта информация упрощает разработку и создание собственных систем профессиональной квалификации и сертификации работников HR подразделений. На базе данных таблиц может быть составлен методологический подход к оценке профессиональной подготовленности и подтверждению соответствия квалификации (сертификация) HR-специалистов. Также могут быть использованы разработанные и утвержденные 24 профессиональных стандарта в сфере HR, где были раскрыты такие моменты как: трудовые функции, задачи перед специалистом, необходимые умения и знания [4].

Роль систем сертификации и квалификации HR является сферой острых дискуссий. Ряд авторов считают, что данная деятельность превращается в бизнес, организации выдают сертификаты всем желающим при оплате за прохождение курсов или за процесс оценки. Так, Mark L. Lengnick-Hall и Herman Aguinis провели исследование деятельности в сфере сертификации работников HR-подразделений. Авторы отмечают, что несмотря на то, что 150 тысяч HR-специалистов в 70 странах ежегодно проходят процедуры сертификации, подтверждения своей квалификации, нет научных доказательств, что данные процессы как то влияют на рост результативности специалистов [21]. Они провели опрос 189 HR-специалистов по результатам которого выделили рекомендации по снижению разрыва между наукой и практикой. Также ими разработана и предложена многоуровневая структура оценки эффектов от процесса сертификации HR-специалистов:

мониторинг влияния как на индивидуальные компетенции, так и на показатели деятельности компании [21].

В исследовании Е. Лоулера и Дж. Будро поднимается проблема игнорирования в системах сертификации HR-специалистов такой профессиональной компетенции как управление талантами. Авторы полагают, что для HR-специалистов навыки управления талантами являются наиболее важными, так как это отражается на всей организации [22].

Другие авторы (Р. Джонсон, Г. Хол) утверждают, что деятельности сертификационных организаций в сфере HR выполняют следующие важные функции:

- дают HR-специалистам вектор для развития своих профессиональных и личностных компетенций;

- помогают организациям рынка в процессе формирования высококвалифицированных HR-специалистов;

- обеспечивают непрерывный мониторинг профессиональных и личностных компетенций, необходимых для выполнения работы в сфере управления человеческими ресурсами организации [23].

Таким образом, в данной статье были рассмотрены подходы к определению терминов используемых в системе профессиональной квалификации и сертификации hr-специалистов. Определена роль и отличия понятия «человеческие ресурсы» от схожих понятий. Также проведен обзор правовой и научной литературы в сфере сертификации и квалификации работников HR подразделений. Изучены научно-практические исследования, посвященные созданию и развитию организаций по сертификации, лицензированию и квалификации работников подразделений сферы управления человеческими ресурсами.

Источники:

1. Мурат А. Что нужно знать о Национальной системе квалификаций. МИА «KazInform». 13.08.2021 https://www.inform.kz/ru/chto-nuzhno-znat-o-nacional-noy-sisteme-kvalifikacii_a3823656
2. Концепция к проекту Закона «О профессиональных квалификациях» (декабрь 2021 года) https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36924216&pos=4;-106#pos=4;-106
3. Отраслевая рамка квалификаций «Управление человеческими ресурсами». Утверждена Отраслевой комиссией по соц. партнерству и регулированию социальных и трудовых отношений. Нур-Султан. 2019. - 106 с.
4. Приказ Зампреда Правления НПП РК «Атамекен» от 18.12.2019 №255 (24 приложения по профессиональным стандартам)
5. Национальная рамка квалификаций «Управление человеческими ресурсами». Утверждена протоколом от 16 марта 2016 года Республиканской трехсторонней комиссией по соцпартнерству и регулированию социальных и трудовых отношений. Нур-Султан. 2016. - 9 с.
6. Приказ МЮ РК «Об утверждении профессиональных стандартов МЮ РК» от 29 января 2015 года № 58. Зарегистрирован в МЮ РК 16 февраля 2015 года № 10263.
7. Приказ МТиСЗН РК «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и оформлению отраслевых рамок квалификаций» № 25 от 18 января 2019 года
8. Толковый словарь русского языка под редакцией Д. В. Дмитриева. М.: Астрель: АСТ, 2003. - 1578 с.
9. Ezra Muhammad, Ganesha Ambiar (2021). The Importance of a Certificate of Employment for Worker <https://www.hashmicro.com/blog/certificate-of-employment/>
10. Atty. Erwin Zagala. When should a Certificate of Employment be issued? November 14, 2020 // <https://www.legalguide.ph/certificate-of-employment>
11. Система // Большой Российский энциклопедический словарь. - М.: БРЭ. - 2003,

1437 с.

12. Берталанфи Л. Фон. История и статус общей теории систем // Системные исследования. - М.: Наука, 2019. - 433 с.

13. Сагатовский В. Н. Основы систематизации всеобщих категорий. М.: Наука, 2018. - 125 с.

14. Приказ МФ РК «Об утверждении Правил аккредитации профессиональных организаций, организаций по сертификации» от 16 марта 2015 года № 175. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 13 апреля 2015 года № 10703.

15. Николаев Н. А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. - 2019. - № 2. - С. 7-14.

16. Наумова Е. Ю. К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы» // Известия ВГТУ. - 2012. - № 7 (94). С. - 100-103.

17. Белкин В. Н. Теория человеческого капитала предприятия. Екатеринбург: УрО РАН, 2012. - 400 с.

18. Dave Ulrich (1998) A New Mandate for Human Resources. <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>

19. Shellenback K. (2017). Staffing the Human Resource Function. Mercer: HR Structures Today <https://www.shrm.org>

20. Национальный классификатор РК. НК РК 01-2017. Комитет технического регулирования и метрологии МИР РК. Астана. 2017. - 876 с.

21. Mark L. Lengnick-Hall, Herman Aguinis. What is the value of human resource certification? A multi-level framework for research. Human Resource Management Review 22 (2012) 246–257

22. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). Achieving excellence in human resources management: An assessment of human resources functions. Stanford, CA: Stanford University Press.

23. Richard D. Johnson and Hal G. Gueuta Transforming HR Through Technology 48 P. www.shrm.org/foundation.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УЧР

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, KPI, BSC, HR, УЧР, HR Scorecard, сбалансированная система показателей, стратегическая карта.

1. Введение. Многие компании внедрили инструменты для измерения своей эффективности, чтобы оставаться в бизнесе и вступать в контакт с жесткой конкуренцией. Организации должны столкнуться не только с более сложными условиями, но и в текущий период с мировым финансовым кризисом. По этим причинам организации вынуждены измерять производительность организации и способствовать стабильности организации в современной конкурентной среде.

Организации пытаются измерять эффективность в соответствии с финансовыми факторами, но в последнее время топ-лидеры пытались найти новые показатели эффективности, которые могли бы вывести их конкурентов на рынок. Одним из таких конкурентных преимуществ является человеческий капитал.

Сеть клинико-диагностических лабораторий (КДЛ) «ОЛИМП» работает на казахстанском рынке услуг лабораторной диагностики с 2007 года. «КДЛ ОЛИМП» на сегодняшний день является крупнейшей сетью частных лабораторий на территории РК, в которую входят 18 лабораторий и более 400 процедурных кабинетов. Миссия компании связана с предоставлением качественной, своевременной и доступной лабораторной диагностики на высокоточном оборудовании.

Для поддержания жизнеспособности в «КДЛ ОЛИМП» существует множество различных функциональных систем и одна из них – это - система управления персоналом, которая является одним из самых значимых механизмов, так как именно она обеспечивает управляющее воздействие на

важнейший ее актив – человеческий ресурс.

Проблема заключается в несоответствии системы управления коммерческим персоналом ТОО КДЛ «ОЛИМП» условиям внешней и внутренней среды компании в виду отсутствия четко сформированных количественных показателей эффективности работы персонала, что приводит к недостаточному использованию потенциала сотрудников.

Для решения указанной проблемы было решено обратиться к исследованиям различных авторов, связанных с измерением и контролем эффективности персонала.

По мнению ряда исследователей под руководством Б. Тутелл «с 80-х годов все большее внимание уделяется важности измерения эффективности человеческих ресурсов» [1]. А. Юнг и Б. Берман считают, что «HR-меры должны быть ориентированы скорее на воздействие, чем на деятельность, смотреть вперед, а не назад, и должны быть сосредоточены на всей системе HR, а не только на отдельных практиках» [2]. П. Тулсон и П. Дью определили три препятствия при измерении эффективности УЧР: отсутствие опыта в области УЧР, точность и трудности измерения.

Разными авторами определены инструменты измерения кадрового капитала. М. Шриманнараяна [4] представил краткий обзор изобретенных методов оценки кадрового капитала: подход предложенный Цуи, система учета человеческих ресурсов, предложенная Фламхольцем, по МакКоннеллу с

определением 16 категорий, которые должны быть измерены в HR.

Также существует методология возврата инвестиций, исследованная Дж. Фитц-Энцем [5], а Д. Ульрих и В. Брокбанк показали, как методы управления персоналом связаны с Balanced Scorecard (BSC) через показатели производительности людей и процессов [6].

На основе модели BSC, представленной С. Капланом и Д. Нортон, и, следовательно, ее применения в области человеческих ресурсов, был создан новый инструмент HR Scorecard для управления и измерения человеческого капитала [7]. Б. Беккер, М. Хуселид и Д. Ульрих, описавшие систему показателей HR, добавили, что она выполняет две важные функции: управляет HR как стратегическим активом, демонстрирует вклад HR в финансовый успех компании [8]. Также Ульрих и Брокбанк добавили, что стратегический вклад составляет почти половину общего влияния HR на эффективность бизнеса [6].

С. Каплан и Д. Нортон сделали ключевое замечание о том, что отличает систему показателей от других представленных на рынке систем оценки эффективности бизнеса: *«Многие люди составят список показателей, которые не являются финансовыми, и будут думать, что у них есть сбалансированная система показателей, но, по нашему мнению, система показателей должна рассказывать историю стратегии компании. Самая большая ошибка, которую совершают организации, заключается в том, что они думают, что система показателей предназначена только для измерения»* [7].

2. Стратегическая карта для HR.

Стратегическая карта является неотъемлемой частью системы показателей HR. Разрабатывая Стратегическую карту на уровне HR, менеджеры должны определить четкие, измеримые и достижимые цели, которые ведут к повышению эффективности организации. По каждому функциональному направлению

деятельности, то есть в финансовой, клиентской, внутренней, и т.д., а также в обучении и росте, цели должны определяться отношением к HR функции.

При создании Стратегической карты HR и реализации ключевых показателей эффективности необходимо учитывать различия каждой организации (например, организационную структуру, способ управления человеческим капиталом и т.д.). Например, генеральный директор и другие руководители верхнего уровня должны учитывать этот факт с каждой точки зрения, т. е. разработать осуществимый и эффективный метод улучшения работы организации на уровне управления персоналом.

В Стратегической карте HR должна быть ориентация не только на прибыль или качество, а в первую очередь на клиента, потому что сотрудники тесно связаны с клиентами, например, работают с жалобами клиентов, обеспечивают хорошее обслуживание клиентов и обратную связь. Сотрудники всегда должны решать проблемы быстро, эффективно и находится в центре процесса обслуживания клиентов.

При создании Стратегической карты следует также учитывать внешние и внутренние HR-факторы, влияющие на эффективность организации. Еще один важный факт, связанный со стратегической картой, заключается в том, что руководители должны учитывать размер организации.

3. Ключевые показатели результативности. М. Хуселид, Б. Беккер и Р. Битти также подтвердили, что Стратегическая карта (HR Scorecard) предназначена для руководства управлением функцией HR, и что неотъемлемой частью системы показателей для HR является Стратегическая карта [9]. Данные авторы также считают, что элементы HR Scorecard являются ключевыми ведущими индикаторами успеха рабочей силы. Ключевые показатели эффективности назначаются каждому направлению деятельности на Стратегической карте, и в последнее время ключевые показатели

эффективности на уровне управления персоналом стали важным ориентиром в предпринимательском секторе [9].

К. Бин и К. Джерати на основании своего опыта выявили, что КРІ действительны и эффективны, если применяются последовательно и всесторонне. Кроме того, они заявляют, что финансовые показатели должны рассматриваться как важнейшая мера успеха любого бизнеса, но финансовые ключевые показатели эффективности представляют собой тесно связанный набор операционных показателей, т.е. на уровне HR тоже [10]. К. Бауэр предположил, что после того, как ключевые показатели эффективности будут идентифицированы, определены и формализованы, бизнес-лидеры могут почувствовать, что *«битва за ключевые показатели эффективности выиграна»* [11].

Там, где это возможно, цели КРІ должны основываться на конкретных данных. Дж. Гриффин указал, что должна быть прямая связь между ключевыми показателями производительности и целями, между целями и задачами, а также между задачами и стратегиями [12]. М.Дж. Скибневски и С. Гош определили, что все КРІ должны влиять на бизнес-решение в определенной временной шкале, в зависимости от доступного временного окна [13]. Это усложняет процесс принятия решений из-за решений, принимаемых без ограничений по времени.

Организации должны определить области бизнес-процессов, которые наиболее важны для финансового успеха организации. Кроме того, КРІ можно разделить на отстающие и опережающие. С. Каплан и Д. Нортон объяснили разницу между ними. Опережающий индикатор – это метрика, которая в основном относится к будущим событиям и движущим силам/причинам. Индикатор запаздывания – это показатель, который в основном относится к прошлым разработкам и эффектам/результатам, например, отражает историю и результаты определенных действий и процессов [7].

К. Бауэр подчеркнул, что одной из ключевых проблем при внедрении КРІ является способность отличать более важные показатели, основанные на стратегии, от обычных показателей [11]. Выбор неправильных показателей для КРІ может значительно повредить или даже подорвать любую инициативу по управлению эффективностью. В. Экерсон в своей статье утверждал, что метрики – это мощная сила, которая может стимулировать изменения в организации, но только в том случае, если будут разработаны и применены корректные метрики [14]. Некорректные показатели могут нанести ущерб организационным процессам и деморализовать сотрудников.

А. Хурсман определил пять SMART-критериев для эффективных КРІ, это: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound (конкретный, измеримый, достижимый, релевантный, ограниченный во времени – т.е. своевременный) [15]. Таким образом, SMART подход – это эффективный способ составления КРІ, поскольку является надежной основой для принятия решений о выборе КРІ. В свою очередь К. Андерсон описывает важность ключевых показателей эффективности: *«Если вы не измеряете и не оцениваете, вы не будете знать, как у вас дела сейчас, какие области вашего процесса требуют наибольшего внимания и как, хорошо, ваши изменения работают в будущем»* [16].

Также А. Хурсман кратко охарактеризовал процесс установления ключевых показателей эффективности:

1. Определение корпоративных целей.
2. Определение показателей для оценки прогресса в достижении этих целей.
3. Сбор фактических данных для этих показателей.
4. Внедрение метрик в оценочные листы.
5. Доведение оценочных листов до сотрудников [15].

4. Проблематика. В системе управления персоналом филиала ТОО КДЛ «ОЛИМП» в г. Алматы, существуют

проблемы с текучестью кадров выше нормы, нехваткой квалифицированных кадров, недостаточно эффективной системой мотивации, неочевидной системой оценки показателей эффективности персонала. В результате можно выделить ряд рисков, связанных с персоналом, таких как низкий уровень квалификации и отсутствие инструментов контроля и развития потенциала человека.

Что касается управления эффективностью персонала, то в КДЛ «ОЛИМП», то в настоящее время в компании используется административный метод управления эффективностью, т.е. с помощью внутренней и внешней документации в виде приказов, нормативов, инструкций, обязательного и приказного характера. Большое значение имеют нормативы и планы и реализации клинико-диагностических услуг, стандарты поведения и правила рабочего распорядка. Т.е по сути функционал управления эффективностью персонала сводится к нормированию рабочей деятельности в рамках соблюдения трудовой дисциплины и производственных планов. Отсутствуют инструменты планирования кадрового резерва, карьерного планирования, системного развития и обучения персонала.

Таким образом, существенный недостаток в управлении эффективностью персонала филиала ТОО КДЛ «ОЛИМП» в г. Алматы представляет отсутствие четко сформированных количественных показателей эффективности работы персонала, отсутствие их в документально оформленном регламенте компании.

5. Обсуждение и рекомендации. На основе теоретического обзора было выявлено, что внедрение Стратегических карт и системы КРІ в HR функцию приносит требуемые результаты, если ключевые функции компании отражаются в соответствующих HR-процессах. Стратегическая карта должна учитывать HR-миссию компании.

Для совершенствования системы управления персоналом филиала ТОО «КДЛ «ОЛИМП»» в г. Алматы возможны методы и технологии, которые в условиях

современности позволяют подходить к вопросу управления человеческими ресурсами с возможностью повышения эффективности деятельности компании в целом:

- Разработка стратегии развития корпоративной культуры и ее внедрение.
- Применение методов управления по целям.

Управление по целям в управлении персоналом играет значительную роль для достижения финансовых результатов компании. Целеполагание в организации деятельности является эффективным инструментом в практике управления человеческими ресурсами. Основными методами постановки целей в организации принято считать следующие модели:

- КРІ с составлением Стратегических карт.
- Постановка целей через анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Несмотря на многогранность использования метода управления по целям, стоит отметить, что наиболее распространённой моделью являются ключевые показатели эффективности, которые также отражают взаимосвязь персонала и экономических выгод.

Установление соответствующих КРІ на уровне HR КДЛ «ОЛИМП» может занять достаточно большое количество времени. Основой для установки надлежащих КРІ является формулирование Стратегической карты и понимание последствий между управлением человеческими ресурсами и целями компании. Следующий аспект для применения КРІ является соответствующая подцель с точки зрения обучения и роста персонала КДЛ «ОЛИМП». Последующая оценка результатов имеет важное значение из-за внесения возможных изменений во время внедрения и, таким образом, делает компанию более конкурентоспособной и гибкой.

Важным процессом реализации, т.е. поддержания положительного развития стратегии управления персоналом, является постоянное выполнение плана действий и мероприятий по управлению

персоналом, например, вытекающих из опроса сотрудников. При этом, на начальном этапе КДЛ «ОЛИМП» не следует фокусироваться на большом количестве видов деятельности в области УЧР.

Одним из этапов внедрения КРІ в КДЛ «ОЛИМП» должен стать непрерывный мониторинг и отчетность по определенным частичным целям, т.е. по достигнутому стратегическим целям. КРІ служат для отслеживания этого этапа внедрения показателей для HR. КРІ должны быть связаны со всеми частичными целями в Стратегической карте. Важно определить требуемую стратегическую ценность, которая будет выражать уровень эффективности организации.

Для этого рекомендуется использование «отстающих» и «опережающих» ключевых показатели эффективности, которые связаны с целями из Стратегической карты и предназначены для достижения долгосрочного подхода компании.

Разделение КРІ на отстающие и опережающие основано на влиянии на ключевые процессы управления персоналом в КДЛ «ОЛИМП». Это такие КРІ, как:

- Затраты на подбор персонала.
- Квалификационный уровень.

Данные КРІ можно установить, как приоритетные, потому что результаты этих показателей могут повлиять на управление человеческими ресурсами в будущем, например, если затраты на подбор персонала в КДЛ «ОЛИМП» будут постоянно расти, необходимо изменить процесс отбора сотрудников, а также используемые инструменты отбора, которые оказывает большое влияние на систему мотивации.

Квалификационный уровень следует определять на основании количества сотрудников, которые повысили свою квалификацию, необходимую для выполнения своей работы. Квалификационный уровень тесно связан с многопрофильными работниками КДЛ «ОЛИМП», так как при повышении

квалификации работники, с одной стороны, могут занимать две должности, а с другой стороны, компания будет иметь кадровый резерв для всех должностей. Большим преимуществом системы кадрового резерва является то, что компания может работать в обычном режиме, когда какой-либо сотрудник внезапно увольняется с работы.

В Стратегической карте все поддерживаемые цели напрямую связаны с подцелями УЧР по каждому направлению деятельности. Исходя из чего, Стратегическую карту КДЛ «ОЛИМП» можно разделить на 2 части.

Первая часть тесно связана с HR-процессами и поддерживает процесс непрерывного обучения, и дает эффективную трансляцию и воспроизведение корпоративных ценностей. В нее должны быть включены частичные цели, такие как: последовательная поддержка квалификации сотрудников, развитие управленческих навыков и т.д. Все частичные цели должны напрямую связаны с системой обучения в организации.

В целом процесс обучения в КДЛ «ОЛИМП» должен служить индивидуальным инструментом мотивации для сотрудников и должен быть адаптирован к потребностям, миссии и стратегии компании. А также процесс должен включать в себя такие области, как:

- Ориентация на клиента, т.е. как вести себя, например, с конфликтным клиентом в стрессовых ситуациях, или как лучше всего обращаться с клиентом и уметь создавать беспроблемную ситуацию и т.д.
- Коммуникация и поощрение разделения ценностей организации.
- Укрепление внутренних отношений.
- Внутренняя коммуникация.
- Работа в команде.

Вторая часть Стратегической карты КДЛ «ОЛИМП» должна быть ориентирована на поддержание внутренних бизнес-процессов

организации, связанных с созданием основного продукта компании – высококачественных клиничко-диагностических услуг жителям Казахстана. Необходимо ориентироваться на внутреннего клиента компании (отделы, службы и т.д.) с целью удовлетворить внешнего клиента. Эта деятельность связана с достижением подцели «Повышение внутренней клиентоориентированности». И последняя цель Стратегической карты это «Улучшение системы вознаграждения» включает в себя процедуру, ориентированную на неденежный мотиватор, повышающий производительность труда в системе КДЛ «ОЛИМП».

Проверка Стратегической карты КДЛ «ОЛИМП» на практике должна стать частью ее дальнейшего улучшения. Каждая подцель должна включать действия, которые поддерживают процессы управления персоналом и, таким образом, позволяют достичь стратегических целей компании.

Неотъемлемую часть кадровой политики КДЛ «ОЛИМП» должна составлять поддержка HR-деятельности:

- Ежегодное обсуждение итогов и результатов сотрудников. Для сбора обратной связи необходим диалог с сотрудниками в форме ежегодного обсуждения результатов работы сотрудников.

- Формирование индивидуального карьерного профиля сотрудника. Это инструмент планирования карьеры, который поможет руководителям подразделений и служб КДЛ «ОЛИМП» управлять развитием и карьерой сотрудников. В профиле должна отражаться необходимая информация для индивидуального планирования карьеры сотрудника, дальнейших мерах по его развитию и имеющемуся потенциале. Изучив потенциального сотрудника, руководитель может выяснить, кто может быть внутренним тренером или наставником будущей «внутренней академии» компании.

- Согласование индивидуальных целей между сотрудником и руководителем. Это влияет на систему вознаграждения по результатам работы. Система вознаграждения за эффективность в организации должна включать цели, ориентированные на клиента, например, сколько диагностических и лабораторных услуг было продано за 1 месяц и т.д.

Система вознаграждения за результативность, например, может быть установлена следующим образом:

- 0 % - цель не достигнута;
- 50 % - цель достигнута частично;
- 100 % - цель достигнута полностью.

Для всех целей должны быть установлены измеримые критерии, например, крайний срок реализации проектов. Ведение диалога с сотрудниками должно влиять на все области кадровой политики и корпоративной культуры КДЛ «ОЛИМП».

6. Заключение

В представленном исследовании стояла задача провести теоретический анализ того, как современный управленческий инструмент позволяют добиться эффективности на уровне УЧР организации, а также выработать практические рекомендации для решения HR-проблематики филиала ТОО КДЛ «ОЛИМП» в г. Алматы.

Ключевые показатели эффективности представляют собой «зеркало эффективности» организации. Современный менеджмент располагает имеет множеством различных KPI, но все выбранные KPI должны быть связаны с HR-миссией.

В исследовании также представлен инструмент - Стратегическая карта, которая является необходимой частью системы показателей для HR и служит основой для определения KPI. Кроме того, это было научно доказано, что в целом, внедрение системы показателей для HR происходит по одним и тем же правилам и этапам в организациях. Таким образом цель проведенного исследования – это показать возможности использования современного метода Balanced Scorecard для управления человеческим капиталом

на примере конкретной организации КДЛ «ОЛИМП».

Система УЧР филиала ТОО «КДЛ «ОЛИМП» в г. Алматы должна быть основана на КРІ, что позволяет оценить эффективность работы организации в целом и каждого специалиста в отдельности. Одни из наиболее важных КРІ – это минимизация ошибок, выполнение работы в срок и соответствие с требованиями к предоставляемой услугам компании. Одним из этапов внедрения КРІ в КДЛ «ОЛИМП» должен стать непрерывный мониторинг и отчетность по определенным частичным целям, т.е. по достигнутым стратегическим целям. КРІ служат для отслеживания этого

этапа внедрения показателей для HR. КРІ должны быть связаны со всеми частичными целями в Стратегической карте. Важно определить требуемую стратегическую ценность, которая будет выражать уровень эффективности организации.

Следует определить привязку вознаграждения за результативность. Для всех целей должны быть установлены измеримые критерии, например, крайний срок реализации проектов. При создании и расчете КРІ для всего бизнес-подразделения важно, чтобы каждый из этих показателей соответствовал специалисту, который фактически несет за него ответственность.

Источники:

1. Тутелл Б., Блэклер М., Тулсон П. и Дью П. Метрики: Святой Грааль HRM? Тематическое исследование Новой Зеландии [Текст] / Б. Тулелл. - Журнал управления персоналом, 2009. - № - 19(4). - 375-392.
2. Юнг А.К. и Берман Б. Повышение ценности за счет человеческих ресурсов: переориентация измерения человеческих ресурсов на повышение эффективности бизнеса [Текст] / А.К. Юнг. - Управление человеческими ресурсами, 2017. - 36 (3). - С. 321-335.
3. Тулсон П. и Дью П. Кадровый учет как инструмент измерения [Текст] / П. Тулсон. - Управление человеческими ресурсами, 2016. - 14 (2). - С.75-90.
4. Шриманнараяна М. Статус измерения эффективности УЧР в Индии [Текст] / М. Шриманнараяна. - ВИДЕНИЕ – Журнал деловой перспективы, 2016. - 14 (4). - С.295-307.
5. Фитц-Энц Дж. ROI человеческого капитала: измерение экономической ценности производительности сотрудников [Текст] / Дж. Фитц-Энц. - Нью-Йорк: Амакон, 2018. – С.354-358.
6. Ульрих Д. и Брокбанк В. Ценностное предложение HR [Текст] / Д. Ульрих. - Массачусетс: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 2015. – С.1002-1008.
7. Каплан С.Р. и Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей [Текст] / С.Р. Каплан. - Стратегический система. - Прага: Менеджмент Пресс, 2007. – С.455-460.
8. Беккер Б.Э., Хуселид М.А. и Ульрих Д. Система показателей HR: связь между людьми, стратегией и эффективностью [Текст] / Б.Э. Беккер. - Бостон: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 2018. – С. 405-411.
9. Хуселид М.А., Беккер Б.Е. и Битти Р. Карта оценки рабочей силы [Текст] / М.А. Хуселид. - Бостон: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 2016. – С.111-117.
10. Бин К. и Джерати К. Путь к успеху КРІ [Текст] / К. Бин. - Фокус, 2018. - 5(6). - С.37-41.
11. Бауэр К. Сила метрик – КРІ: не все метрики одинаковы [Текст] / К. Бауэр. - Обзор Д.М., 2016. - 14 (12). - С. 1-3.
12. Гриффин Дж. Разработка стратегических КРІ для вашей системы ВРМ [Текст] / Дж. Гриффин. - Обзор ДМ, 2017. - 14 (10). - 70 с.
13. Скибневски М.Дж. и Гош С. Определение ключевых показателей эффективности с помощью систем планирования ресурсов предприятия в инженерно-строительных фирмах. [Текст] / М.Дж. Скибневски. - Журнал строительства и управления, 2019. - 135 (10). - С. 965-978.

14. Эжерсон В.В. Стратегии управления эффективностью [Текст] / В.В. Эжерсон. - Журнал бизнес-аналитики, 2018. - 14 (1). - С.24-27.
15. Хурсман А. Измеряйте то, что важно [Электронный источник] / А. Хурсман. - Управление информацией. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=48&hid=11&sid=a294ed98-abe3-4394-8cf0-ab8353d1d74c%40sessionmgr12> (Дата обращения 15.03.2022).
16. Андерсон К. Метрики прокладывают путь к мировому классу [Электронный источник] / К. Андерсон. - Управление кредиторской задолженностью. - URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?вид=7&скрытый=11&sid=a294ed98-abe3-4394-8cf0-ab8353d1d74c%40sessionmgr12> (Дата обращения 15.03.2022).

Жундибаев Н.М.
Нурышова Г.Р.
 Алматы Менеджмент Университет

Жакыпбек Л.Б.
 к.э.н.
 Алматы Менеджмент Университет

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»

Ключевые слова: стратегия управления, персонал, акционерное общество, производительность труда, совершенствование, HR-стратегия.

АО «СНПС-Актобемунайгаз» является одной из ведущих компаний нефтегазового сектора РК, у которой промышленный потенциал и капитализация имеют долгосрочную нарастающую динамику, а также компания с весьма убедительными результатами социальных отношений. АО «СНПС-Актобемунайгаз» один из крупных участников энергетического рынка РК, который способен внести существенный вклад в его стабилизацию и развитие, кроме того компания, чья деятельность

имеет огромное социальное значение для западного региона и Казахстана в целом.

Акционерами и руководством АО «СНПС-Актобемунайгаз» уделяется огромное внимание вопросам, связанным с заботой о трудовом коллективе и продвижению взаимовыгодного диалога с профсоюзным комитетом.

Органы управления компании организованы в соответствии с положениями акционерного законодательства РК (рисунок 1).

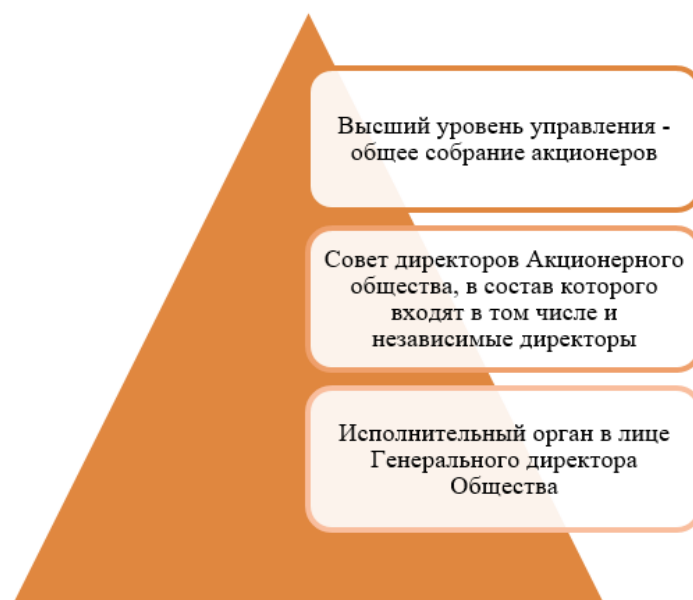


Рисунок 1 – Органы управления АО «СНПС-Актобемунайгаз»

Примечание: составлено автором

Согласно корпоративной управленческой стратегии АО «СНПС-Актобемунайгаз» обязательно проводятся годовые очные общие собрания

акционеров, внеочередные собрания акционеров, очные и заочные заседания Совета директоров, квартальные семинары топ-менеджмента под руководством

Генерального директора и еженедельные оперативные плановые совещания по направлениям управленческой политики. В состав производственно-управленческой структуры АО «СНПС-Актобемунайгаз» входит аппарат управления, 10 структурных филиалов (подразделений) и одно представительство. Векторный труд по управлению компанией занимается аппарат управления, который состоит из

персонала, специализирующегося на исполнению функций управления, подготовке и принятии управленческих решений.

В аппарат управления АО «СНПС-Актобемунайгаз» входят руководители, администрация Генерального директора, разнопрофильные департаменты и службы со статусом департаментов (рисунок 3).

 <p>CNPC-AMG</p> <p>АО «СНПС-Актобемунайгаз»</p>	департамент координации производственно-технологических работ
	департамент разработки месторождений
	департамент разведки месторождений
	департамент добычи нефти и газа
	департамент бурения
	департамент охраны труда, окружающей среды и ЧС
	департамент капитального строительства и центр «АктобеСпецПроект»
	планово-экономический департамент
	департамент правовой деятельности
	департамент по закупке
	департамент финансов
	департамент ревизии и контроля
	департамент оборудования
	административный департамент
	департамент безопасности
центральное управление по оперативной эксплуатации месторождений в статусе департамента	

Рисунок 2 – Перечень департаментов АО «СНПС-Актобемунайгаз»

Примечание: составлено автором

Органы аппарата управления находятся в отношениях «распорядительства» и «подчинения», проявляющиеся в форме линейного, функционального и методического руководства. Связь между ними вертикальная и горизонтальная. Линейный основной руководитель в аппарате управления обладает управленческой властью давать приказы подчиняющим ему органам и лицам, что и когда они должны выполнять и какие средства можно для этого использовать. Зместители, помощники Генерального директора, директора департаментов (функциональные руководители) в рамках закрепленных за ними функций обладают

правами, согласно которым могут уточнять конкретные задачи, определять ресурсы, устанавливать условия и ограничения для нижестоящих структурных звеньев. Методическим руководством в структуре управления АО «СНПС-Актобемунайгаз» считается указание методов достижения поставленных целей в рамках заданных ресурсов.

Все производственные филиалы (подразделения) консолидированы в общем производственно-хозяйственном цикле и задействованы на различных ступенях цикла соответственно со спецификой своей деятельности. Филиалы отличаются друг от друга по размерам

балансовых основных фондов, по числу занятого персонала и по отношению к основному или вспомогательному

производству. Филиалами АО «СНПС-Актобемунайгаз» являются (рисунок 3):



Рисунок 3 – Филиалы АО «СНПС-Актобемунайгаз»
Примечание: составлено автором

Деятельность АО «СНПС-Актобемунайгаз» основывается на принципе единоначалия. Аппарат управления занимается планированием, распределяет и контролирует потоки всех ресурсов - финансовых, материальных, трудовых - между филиалами АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Стройность вышеописанной структурной схемы базируется на высоком качестве взаимодействия кадров при достижении поставленных оперативных, среднесрочных и долгосрочных задач. Важен тот факт, что с 2006г. в АО «СНПС-Актобемунайгаз» функционирует Система внутреннего контроля – свод управленческих норм, который позволяет прогнозировать и нейтрализовать хозяйственные риски на всех уровнях.

Весьма значимыми управленческими правовыми актами считаются положения о департаментах, об отделах и о структурных филиалах. В

данных документах закреплены (за коллективами служб) конкретные функции и задачи управления.

В АО «СНПС-Актобемунайгаз» для оптимальной деятельности управленческих схем и развития коллективного взаимодействия предоставлены следующие условия:

- все члены коллектива конкретно понимают цели совместной работы;
- способности каждого сотрудника понятны руководителю и его коллегам;
- организационное построение звеньев (филиалов, департаментов) коллектива АО «СНПС-Актобемунайгаз» соответствует всем задачам, которые стоят перед ними;
- в коллективе компании проводится анализ методов и схем работ и периодически проводится их совершенствование;

- имеется развитая самодисциплина, которая позволяет оптимально использовать время и ресурсы;
- коллектив поддерживает всех своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- отношения в коллективе компании считаются открытыми.

Иначе образом, данная организационная структура АО «СНПС-Актобемунайгаз» является достаточно современной и отвечает всем реалиям крупного нефтегазового бизнеса. Этой системе управления присуще разделение труда с обособлением всех участков управленческой деятельности. В АО «СНПС-Актобемунайгаз» поддерживается тенденция на фокусировку индивидуальной инициативы управленцев. Генеральный директор призывает подчиненных уровней в структуре управления как можно инициативнее относиться к исполнению возложенных обязанностей, творчески проводить анализ производственных ситуаций в целях поиска альтернативных вариантов их решения.

Списочная численность постоянных сотрудников АО «СНПС-Актобемунайгаз» составляет примерно 6,4 тыс. человек. Количество иностранных работников,

трудящиеся в Компании на основании государственных разрешений на привлечение иностранной рабочей силы, составляет не более 2% от всей численности. Компания не привлекает иностранные рабочие кадры, все зарубежные сотрудники являются руководителями и специалистами в разных звеньях управленческой структуры. В Индивидуальных трудовых договорах с иностранными работниками соблюдены все требования республиканского трудового законодательства, в том числе и вопросы по фиксированному уровню заработной платы.

Таким образом, организационная структура АО «СНПС-Актобемунайгаз» отвечает главным направлениям деятельности компании, предполагает распределение всех полномочий, распределение обязанностей и ответственности по подразделениям и сотрудникам.

Большая часть персонала АО «СНПС-Актобемунайгаз» - это рабочие занимающиеся добычей и переработкой нефти и газа (рисунок 4). За последние четыре года не было существенных изменений в количестве сотрудников в подразделениях компании.



Рисунок 4 – Персонал АО «СНПС-Актобемунайгаз»

Примечание: составлено автором

Анализ качественного состава персонала АО «СНПС-Актобемунгаз» показывает, что в компании преобладает

персонал с наличием среднего образования (рабочие) - 60%, с высшим образованием (руководители и специалисты) – 38%.



Рисунок 5 - Качественный состав персонала АО «СНПС-Актобемунгаз»

Примечание: составлено автором

Возрастной анализ персонала АО «СНПС-Актобемунгаз» показал, что в АО «СНПС-Актобемунгаз» работают 33%

сотрудников в возрасте 50-62 лет, 40-49 лет – 25%, 30-39 лет – 30%, 23-29 лет – 13%.

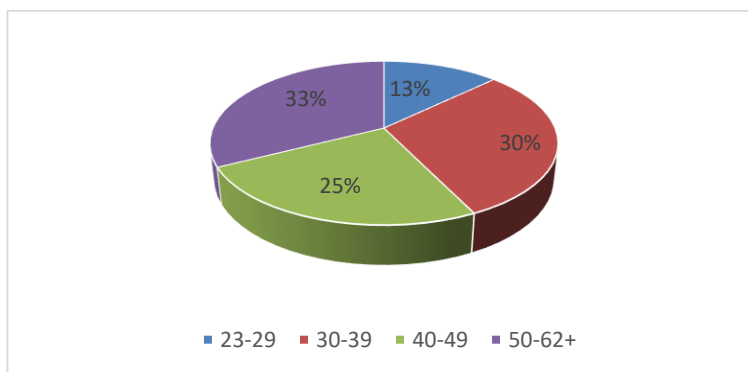


Рисунок 6 - Возрастной анализ персонала АО «СНПС-Актобемунгаз»

В 2020г. было принято на работу 236 сотрудников, уволены - 263. В большинстве случаев трудовые договора были расторгнуты по собственному желанию. Количество выхода на

больничный в 2020г. уменьшилось на 11% по сравнению с предыдущим годом.

Ниже приведена динамика затрат на содержание персонала АО «СНПС-Актобемунгаз» (включая управляющих директоров) (рисунок 7).

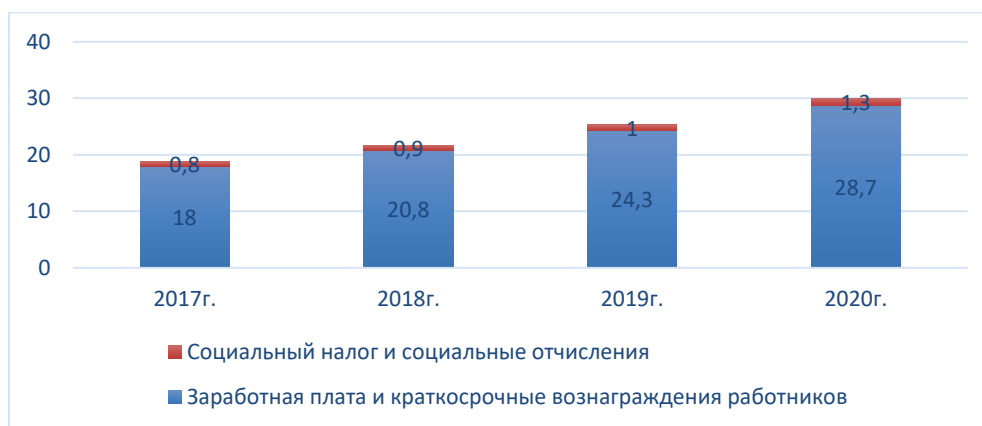


Рисунок 7 – Динамика затрат на содержание персонала АО «СНПС-Актобемунгаз»

Примечание: составлено автором по данным АО «СНПС-Актобемунгаз»

На рисунке 7 видно, что каждый год было повышение затрат на содержание персонала, что связано с повышением средней заработной платы в 2021г. на 7,9%, 2020г. на 26,1%, 2019г. на 18%, 2018г. на 14,2%.

Для выявления социально - психологического климата в АО «СНПС-Актобемунайгаз» был проведен опрос «Изучение психологического климата в коллективе» который показал следующие результаты: о тенденции противоречивых и неопределенных межличностных отношениях внутри коллектива АО «СНПС-Актобемунайгаз» свидетельствуют средние оценки внутригруппового отношения, иначе говоря нет четкой выраженности и определенности во всех компонентах социально - психологического климата, т.е. у них очень изменчивая форма и не стабильный характер [31].

Среди участников опроса 52% сотрудников считают групповую сплоченность не высокой, т.е. кадры не испытывают групповой солидарности; что групповая сплоченность находится на среднем уровне считают 28% респондентов, это говорит о том, что взаимная поддержка друг друга является ситуативной, иначе говоря она зависит от ситуации; на высоком уровне оценивают групповую сплоченность только 20% анкетированных, т.е., считают, что коллеги поддерживают друг друга и в их

взаимоотношениях имеется чувство единства [32].

Также анализ показал, что руководители АО «СНПС-Актобемунайгаз» нуждаются в смене формы управления персоналом, а точнее говоря необходим переход к стратегическому управлению персоналом, которое будет включать:

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией сотрудников компании;

- разработку новых форм и систем оплаты труда, материального и нематериального стимулирования персонала;

- разработку новых и применение существующих мер социального развития компании;

- в рамках разработанной стратегии совершенствование информационного обеспечения всей кадровой деятельности;

- мероприятия совершенствования общей системы управления персоналом компании и ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

- разработку долгосрочных целей, стратегий развития АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Таким образом, в результате исследования были выявлены следующие минусы и плюсы стратегического управления в АО «СНПС-Актобемунайгаз» (таблица 11).

Таблица 1 - Плюсы и минусы стратегического управления АО «СНПС-Актобемунайгаз»

Плюсы (+)	Минусы (-)
1) Большинство руководителей выступают за внедрение стратегического управления 2) Разработка «своей» стратегии, базирующаяся на уникальном материале 3) Коллегиальный выбор стратегии, с привлечением всех служб сбивать с курса всю организацию	1) На предприятии используется оперативное управление 2) Несвоевременная разработка и выполнение стратегии, но может сбивать с курса всю организацию
Примечание: составлено автором	

Несмотря на то, что в стратегическом управлении АО «СНПС-Актобемунайгаз» преобладают плюсы требуется ввести коррективы и изменить

структуру управления персоналом компании.

Выводы: по результатам проведенного исследования были

выявлены конкретные проблемы в стратегии управления персоналом АО «СНПС-Актобемунайгаз», требующие определенные действия, которые повлекут за собой положительные результаты для развития компании.

В том случае, если выявленные проблемы не будут решаться в плановом режиме, то отсутствие мотивации и нелояльность сотрудников АО «СНПС-Актобемунайгаз» будут так же увеличиваться, что будет способствовать текучести кадров, снижению дисциплины и препятствуя требуемому росту производительности труда. А низкая производительность труда приведет к торможению дальнейшего развития компании в целом, не позволяя уменьшать инвестирование в человеческие ресурсы. Отсутствие конкретной стратегии управления персоналом будет также отражаться на качестве услуг, предоставляемым клиентам.

Без сбалансированного и четкого распределения рабочей нагрузки, зон ответственности, функций и методов

контроля между специалистами и работниками не будет желаемого роста производительности труда. Кроме того, без хорошо организованной и грамотной команды сотрудников сложно будет внедрить прогрессивные и продвинутые управленческие технологии по внедрению новых систем управления АО «СНПС-Актобемунайгаз». Это приведет к увеличению несоответствия профессионального уровня, с одной стороны, руководителя компании, с другой, сотрудников и руководителей департаментов.

Таким образом, анализ системы управления персонала показал необходимость совершенствования или развития стратегического управления персоналом АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Одним из распространенных методов решения проблем управления персоналом считается разработка HR-стратегии, планирование кадровой политики и реализация стратегических мероприятий по улучшению работы с кадрами.

Источники:

1. Устав Акционерного общества «СНПС-Актобемунайгаз». Утвержден решением Общего собрания акционеров АО «СНПС-Актобемунайгаз» (Протокол №19 от «28» мая 2010г.)
2. Официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз». <http://www.cnpc-amg.kz>
3. Консолидированная финансовая отчетность АО «СНПС – Актобемунайгаз» за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, 2018 года, 2019 года, 2020 года
4. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебнопрактическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с., с.43.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с., с.34.
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с., с.34.
7. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с., с.49.
8. Кувина Г.К. Планирование hr-стратегии в компаниях среднего и малого бизнеса. Журнал «Справочник кадровика Казахстан», №3(27), 2008. <http://sbsk.kz/планирование-hr-стратегии-в-компаниях-с/>

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Ключевые слова: кадровый потенциал, персонал, кадры, кадровые ресурсы, человеческий капитал.

В условиях восстановления экономики государства после кризиса, связанного с пандемией COVID-19 и мерами борьбы с распространением вируса, актуальными становятся меры по развитию конкурентных преимуществ государств и компаний. Одним из общепризнанных элементов конкурентоспособности считается высокий кадровый потенциал. Немногие казахстанские компании, в режиме экономии расходов, смогли сохранить объемы финансирования корпоративных программ по развитию собственного кадрового потенциала. Изменения в сфере управления кадровым потенциалом наблюдались и в масштабе государства. Так, были начаты меры оптимизации государственных расходов в системе высшего и послевузовского образования - идет процесс аудита и закрытия высших учебных заведений, которые не способны обеспечить передачу необходимого уровня знаний своим студентам. На казахстанский рынок труда, с начала 2022 года, стали влиять новые факторы, относящиеся к уровню кадрового потенциала работников. Речь идет о притоке новых специалистов (медицина, образование, IT-сфера, промышленность, торговля и пр.) из Республики Украина, Российской Федерации и Республики Беларусь. Все перечисленное определяет актуальность совершенствования методологических подходов анализа кадрового потенциала, как в масштабах организации, так и страны. Получение достоверных результатов снижают риски неэффективности решений в сфере управления кадровым потенциалом.

Существует большое количество

подходов к определению понятия «кадровый потенциал». Вместе с этим, понятие «кадровый потенциал» используют исключительно в русскоязычных исследованиях теории и практики управления персоналом компаний. В англоязычной научной среде понятие «cadre potential» не нашло применения. Вместо него используются personal potential (индивидуальный или личностный потенциал служащих), staff potential (потенциал штатных сотрудников компании), human potential (человеческий потенциал) [1]. Причем, наибольшее количество научных работ посвящено исследованию «человеческого потенциала» как в масштабах организаций, так и государств. Основным отличием кадрового потенциала от трудовых ресурсов является то, что в первом случае речь идет о штатных сотрудниках, об основном постоянном персонале компании. Отличием кадрового потенциала от человеческого потенциала является то, что в первом случае существуют границы организации, региона или страны, а во втором случае таких ограничений нет.

Так, Н.В. Фёдорова и О.Ю. Минченкова предлагают следующее определение понятию кадровый потенциал: - это предельный показатель возможного участия персонала организации в ее деятельности с учетом их профессиональных компетенций, личностных особенностей, стимулов и мотиваций [2]. В масштабах региона или страны, В. Ф. Потуданская, Н. В. Боровских, Е. А. Кипервар предлагают следующее определение понятия «кадровый потенциал» - это одна из

социально-экономических категорий, исследование которой необходимо проводить по научно-техническому, инновационному, трудовому, производственному потенциалам региона [3].

Структуру управления кадровым потенциалом, как в масштабах государства, так и в масштабах компании можно представить следующим образом (рисунок 1).

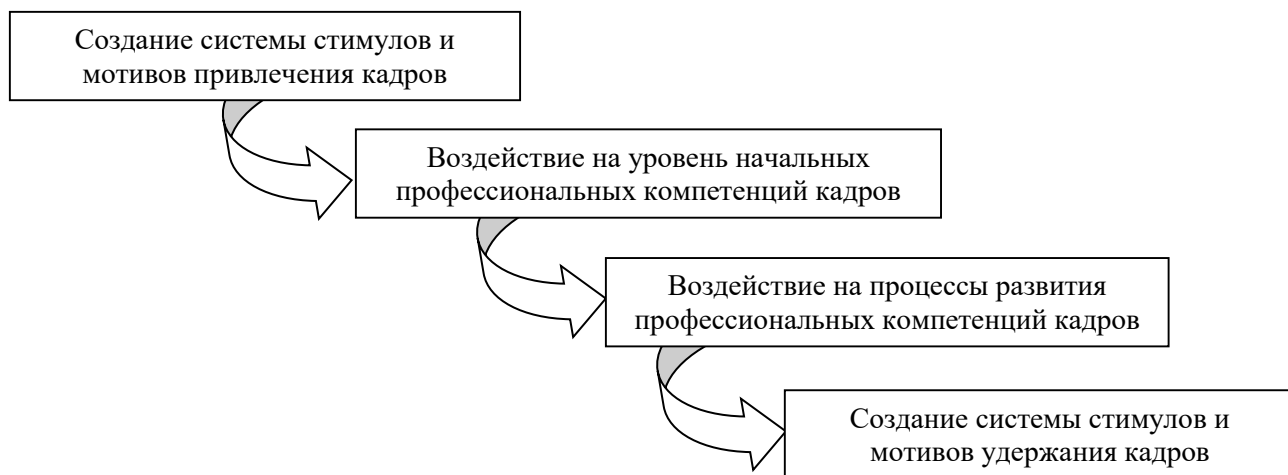


Рисунок 1 - Структура управления кадровым потенциалом

Инструменты и механизмы, которые используются в системах управления кадровым потенциалом страны и организации - отличаются. Вместе с этим, они имеют одну природу. Так, организация создает определенные стимулы для привлечения персонала с высоким уровнем профессиональных компетенций за счет высокой заработной платы, хорошего социального пакета, развитой корпоративной культурой и прозрачными возможностями карьерного роста. Государство также создает стимулы для привлечения молодежи на те специальности в которых нуждаются национальные компании: открытие соответствующих специальностей в высших учебных заведениях, бесплатное обучение, практика в зарубежных странах, гарантированное трудоустройство и пр.

Можно выделить следующие признаки неэффективной работы системы управления кадрами в организации (стране):

- нехватка необходимых кадров в организации (высокая доля экспатов);
- профессиональные кадры уходят из организации (кадры эмигрируют из

страны);

- персонал на должностях, которые не соответствуют профессиональному образованию (низкий уровень трудоустройства по специальности);

- расходы на программы обучения и развития кадров не приносят организации дополнительной прибыли (отсутствие темпов развития системы образования при увеличении государственных расходов).

Вопросам методологического обеспечения процесса оценки эффективности системы управления кадровым потенциалом в масштабах организации посвящено огромное количество научных работ. Так, в статье В.Я. Афанасьева, Н.В. Воронцова, О.В. Байковой проведен обзор существующих методов оценки кадрового потенциала, как в англоязычной, так и русскоязычной научной литературе [4]. Авторы разработали и предложили свой подход к аналитическим работам в сфере исследования кадрового потенциала организации. Оценку предлагается проводить в форме анализа показателей кадровой безопасности, кадровых рисков. На данные показатели влияют такие

элементы кадрового потенциала как уровень профессиональной квалификации, профессиональный стаж, результативность процесса отбора и набора в организации. Необходимо отметить, что подобных разработок и предложений достаточно много и все рассмотренные в рамках данной статьи, в целом, выполняют возложенные на них функции, а именно, определяют проблемные зоны системы управления кадровым потенциалом организации. Так или иначе в данных методиках используются показатели текучести кадров, информация о профессиональном образовании и наличии лицензий и сертификатов, показатели оплаты труда и мер мотивации персонала, меры внутриорганизационного обучения и развития и пр.

Методологические подходы оценки кадрового потенциала отрасли и страны изучены в меньшей степени. Так, группа казахстанских авторов провела анализ кадрового потенциала туристской отрасли Республики Казахстан. В своем исследовании А. А. Касымова, Д. Д. Бексеитова, А. Н. Шаимова использовали статистические методы: проанализировали динамику числа обучающихся бакалавров, магистрантов, докторантов по туристским специальностям, а также число занятых работников в туристских организациях [5]. Вместе с этим, считаем, что выводы по статье, а именно сформулированный авторами перечень проблем управления кадровым потенциалом в туристской отрасли, не связаны с результатами проведенного анализа. Так, например, такие выводы как плохие условия труда, низкий уровень мотивации, не имеют никакой связи с ростом числа занятых в туристских организациях и положительной динамикой в сфере высшего и послевузовского образования.

Достаточно большое количество научных трудов, посвященных оценке кадрового потенциала отраслей Республики Казахстан, не имеют определенного методологического подхода. Так, в работе Б.К.Исаевой и А.Ж. Тажигуловой идет перечисление требований: к кадровому потенциалу

работников нефтегазовых компаний, к системам обучения, развития, мотивации в нефтегазовых компаниях [6]. Такие работы не обладают высоким научно-практическим значением, но дают возможность выделить специфику той или иной отрасли в части управления кадровым потенциалом.

Интересными являются методы оценки кадрового потенциала, а точнее уровня его адаптации к развитию цифровой экономики, использованные в статье группы экспертов журнала FORBES.KZ [7]. Авторы использовали результаты опроса компаний по следующим сферам: уровень инициативности работников по повышению квалификации, сложности в процессе повышения профессиональной квалификации. Сравнение полученных результатов по казахстанским компаниям со средними значениями по миру дало возможность выделить слабые места управления кадровым потенциалом в казахстанских компаниях. Также эксперты, авторы данной статьи, использовали метод интервьюирования. Были интервьюированы руководители таких компаний как: Raimbek Group, Citibank Казахстан, GEFCO Казахстан, Magnum Cash & Carry, Марс Казахстан, Банк ВТБ Казахстан, Шнейдер Электрик, Aitas Group и другие [7]. Минусом интервьюирования в данной работе является низкий уровень структуризации и формализации. Это не дает возможности провести сравнение результатов интервью.

Е.Б. Исакулов в своей работе, которая, в большей степени ориентирована на кадровый потенциал государственных служащих предлагает варианты формализованных и структурированных анкет и интервью [8]. Метод опроса респондентов (анкетирование) широко используются в работах, посвященных оценке эффективности элементов управления кадровым потенциалом государственных служащих. Так, Г.Джунусбекова и М.Кадырова с помощью опроса оценивали практику конкурсного отбора на вакантные должностные позиции, развитие принципов

меритократии, уровня удовлетворенности государственных работников своей службой и пр. Кроме этого, авторы использовали и количественные методы: статистический анализ данных уполномоченного государственного органа в сфере управления государственными кадровыми ресурсами [9].

Международные организации, при анализе элементов системы управления кадрового потенциала в Республике Казахстан, как правило, используют методы балльной оценки и рейтингования. То есть международная организация разрабатывает собственную систему рейтингования или балльной оценки, которая включает в себя наиболее значимые процессы, происходящие в стране. Например, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) публикует результаты своих исследований по странам, сопровождая их собственными рекомендациями. Так, пятая глава исследования процессов реформирования системы государственных закупок Казахстана, в целях повышения эффективности, посвящена вопросам управления кадровым потенциалом работников, которые осуществляют операции по государственным закупкам [10].

В целом, международные и зарубежные подходы анализа и оценки системы управления кадровым потенциалом организации, отрасли, страны, применимы и в казахстанской практике. Не было выявлено критичных моментов, которые бы потребовали работы по адаптации методологических подходов и методик к казахстанским особенностям трудового рынка. Основным минусом казахстанских исследований является их малобюджетность. В случаях же, когда возможно привлечение государственных ресурсов для глубинного анализа систем управления кадровым потенциалом,

авторы ограничиваются описательным, теоретическим характером научных исследований. Методы статистического анализа, с учетом состояния казахстанской официальной статистической службы, теряют свою значимость. Система государственного управления в стране построена таким образом, что уполномоченные органы различных сфер вынуждены «давать» ту статистическую информацию, которая не будет в негативном свете отражать ее работу. Вместе с этим, сама статистическая информация является малоинформативной в части изучения состояния кадрового потенциала Республики Казахстан. Так, например, положительная динамика количества выпускников по тем или иным специальностям, не является гарантией того, что спрос на рынке труда будет удовлетворен. То есть если большая часть выпускников являются номинальными обладателями высшего образования, то высок риск того, что они будут работать не по специальности.

Можно сделать вывод, что каждый из методов оценки уровня кадрового потенциала имеет свои недостатки и результаты по ним могут обладать низкой достоверностью, не отражать реальной ситуации по анализируемому объекту. Решением данной проблемы является комплексное использование нескольких методов. В случае, когда результаты исследования по нескольким методам одинаковые - можно считать, уровень достоверности высоким. При составлении анкет, считаем важным, учитывать отраслевые особенности требований к персоналу, а также использовать научные наработки в сфере определения профессиональных компетенций персонала той или иной отрасли экономики. Так, например, требования к потенциалу юриста, будут отличаться от требований к кадровому потенциалу специалиста IT-сферы.

Источники:

1. Абзалова В.Р. Кадровый потенциал предприятия и основные аспекты его развития // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 7 [Электронный ресурс]. URL:

<https://web.snauka.ru/issues/2019/07/90248> (дата обращения: 04.05.2022).

2. Управление персоналом организации. Учебник под редакцией Н.В. Фёдоровой, О.Ю. Минченковой. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.

3. Потуданская В. Ф., Боровских Н. В., Кипервар Е. А. Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования September 2018 Russian Journal of Labor Economics 5(3):735 DOI:10.18334/et.5.3.39252

4. Афанасьев В.Я., Воронцов Н.В., Байкова О.В. Анализ и оценка кадрового потенциала персонала организации на современном этапе//Вестник университета. 2020. № 7. - С. 5-13.

5. Касымова А. А., Бексейтова Д. Д., Шаимова А. Н. Анализ кадрового потенциала в сфере туризма Казахстана. Журнал «Вопросы студенческой науки», №2 2016, С. 1-8

6. Исаева Б.К., Тажигулова А.Ж. Развитие кадрового потенциала нефтяных компаний республики Казахстан на инновационной основе. Астана. 2016. // <https://articlekz.com/article/21101>

7. Кадровый потенциал в цифровом мире.

https://forbes.kz/process/kadrovyiy_potentsial_vtsifrovom_mire_1593947390/

8. Исакулов Е.Б. Основы кадровой политики: Курс лекций. Учебное пособие. - Астана: Издательство ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, 2010. - 264 с.

9. Джунусбекова Г., Кадырова М. Некоторые аспекты управления персоналом на государственной службе в Республике Казахстан. Экономика и статистика №2, 2015. С. 126-131.

10. Библиотека ОЭСР. Развитие кадрового потенциала в системе государственных закупок и содействие в реализации стратегических закупок в Казахстане. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e7b59e63-ru/index.html?itemId=/content/component/e7b59e63-ru>

Калбаева С.Д.
Магистрант МВА
Алматы менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н.
Алматы менеджмент Университет

АУТСОРСИНГ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА: МЕТОДЫ, НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Ключевые слова: аутсорсинг, подбор персонала, применение, компания, метод, недостатки, преимущество.

Аутсорсинг является специальным направлением в современной экономике, который основывается на научно обоснованных теориях и апробированных на практике методах и направлен на решение таких вопросов, как: увеличение эффективности и конкурентоспособности во взаимосвязи с внешней средой. Важно понимать, что научное направление по подбору персонала находится в систематическом совершенствовании, что приводит к обогащению новейшими методиками, в частности, использование аутсорсинга и представляет собой один из современных инструментов.

Аутсорсинг позволяет минимизировать уровень необходимости в различного рода финансовых вложениях, а именно в этом имеется острая необходимость у многих компаний. Им необходимы постоянные финансовые ресурсы, как для поддержания своей деятельности, так и для ее развития. А использование такого инструмента, как аутсорсинг дает возможность свободные ресурсы направлять для более срочных нужд предприятия. Наряду с этим аутсорсинг способствует улучшению финансовых результатов компании. Это становится очевидным по отдаче от вложения капитала в те виды деятельности предприятия, которые являются дополнительными. Получается, что компания становится обладателем конкурентного преимущества, в частности, связанного с подбором персонала.

Так, в условиях современного развития экономики как в целом в мире, так и в частности в Республике Казахстан система подбора персонала представляет собой один из важнейших процессов формирования команды или коллектива, а соответственно является мощным регулятором производительности труда. Подбор персонала – наиважнейшая функция управленческого цикла, которая выполняется руководителями кадровых подразделений. Система подбора персонала включает их расстановку согласно наличия деловых и профессиональных качеств кандидатов. Именно современный, грамотный подбор персонала компании наибольшим образом влияет на эффективность ее функционирования.

Зарубежная практика накопила большое количество примеров, когда эффективно может применяться аутсорсинг. Учитывая то, что в Казахстане очень активно развиваются различные направления (и аутсорсинг не является исключением), все же казахстанский рынок нельзя назвать к этому готовым, в связи с чем есть причины, не позволяющие эффективно этому развиваться. Таковыми являются нехватка опыта по переходу на данную модель деятельности, а также недостаточный багаж знаний и навыков.

Следует учитывать и тот фактор, что поддержание казахстанских компаний в режиме эффективного функционирования в состоянии продолжающегося кризиса становится важной проблемой, потому что

окружающая среда изменилась, изменились способы производства, а проблемы с подбором персонала, особенно для сферы МСБ – остались прежними.

Исследуя методы аутсорсинга, можно отметить, что все имеющиеся на

данный момент их совокупность распределить в три блока: функциональный, операционный и ресурсный аутсорсинг (таблица 1).

Таблица 1 – Методы аутсорсинга: преимущества и недостатки

Преимущества	Характеристика	Недостатки
Функциональный		
<p>Дает возможность снижать организационные издержки, в частности, затраты на дополнительное пространство в офисе и дополнительные налоговые платежи. Принятые на аутсорсинг специалисты могут быть на расстоянии от компании-работодателя, осуществляя коммуникации с помощью Интернета.</p>	<p>Данный метод для определенных функций, необходимых для бизнеса: бухгалтерскому, финансовому и экономическому планированию, маркетингу и продажам, информационной поддержке, организации безопасности, функциям для улучшения системы управления в целом. Функциональный метод аутсорсинга рассматривает возможность отбора наиболее продуктивных и подходящих для конкретной организации моделей, как например, организация собственного отдела и наем других компаний посредством договорных отношений или отдельных специалистов, которые осуществляют выполнение только тех или иных функций.</p>	<p>Указанный метод не подходит под любую деятельность, а только под ограниченный набор специальностей.</p>
Операционный		
<p>Этот метод аутсорсинга наиболее быстро развивается: так, большинство передовых зарубежных производителей одежды и обуви не располагают своим производством.</p>	<p>Делегирование только выборных, определенных, отвечающих за конкретные процессы функций. В одной из наиболее интегрированных отраслей - нефтяной промышленности - ряд операций по поддержанию производственного процесса также выполняются небольшими специализированными фирмами [1].</p>	<p>Данный метод очень ограничен в предоставляемых функциях.</p>
Ресурсный		
<p>Продуманная и целенаправленная политика осуществления бизнеса.</p>	<p>Особое направление, предусматривающее политику отстранения от собственных ресурсов, которые нужны для того, чтобы вести и поддерживать бизнес. Это делается для того, чтобы эти ресурсы в дальнейшем</p>	<p>Предприятие сталкивается с риском выводить очень много видов деятельности, что в будущем лишит ее</p>

	получить: аренда объектов жилой и коммерческой недвижимости, производственных сооружений и комплексов [2].	собственных ресурсов. В связи с этим предприятие лишается этих видов деятельности. Но именно они на протяжении долгого периода позволяли ей быть прибыльной.
Примечание: составлено автором на основании данных указанных источников		

Таким образом, в последнее время в западных странах популярность приобретает идея отделения собственного бизнеса от используемой собственности: стоимость бизнеса не состоит в стоимости материальных активов на балансе. Она представляет стоимость товаров и услуг, которые становятся возможными только при применении указанных активов. Поэтому представляется наиболее привлекательным приобщать активы сторонних предприятий в процессе их возникновения. В качестве данного ресурсного аутсорсинга можно назвать предоставление трудовых ресурсов для использования, что позволяет разрешить противоречие между текущей потребностью в дополнительных людских ресурсах и долгосрочной нецелесообразностью раздувания штатов

[2].

Таким образом, аутсорсинг представляется одним из важнейших методов улучшения деятельности компании (с помощью удешевления основных бизнес-процессов), как в основных финансовых вопросах, так и в части подбора персонала. Сочетание инструментов аутсорсинга создает организации необходимые для функционирования в условиях существующего рынка конкурентные преимущества.

Рассмотрение отдельных моментов сферы аутсорсинговых услуг по подбору персонала необходимо начать с выделения преимуществ и недостатков, которые содержит в себе аутсорсинг отдельных функций.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки применения аутсорсинга с точки зрения стратегического долгосрочного планирования

	Преимущества	Недостатки
1.	Концентрация внимания компании непосредственно на профильных участках работы, и освобождение компании от рутинной и механической работы не требующей высокой квалификации.	Пропадает видение всей картины экономической ситуации в конкурентной борьбе.
2	Возможность для компании быстрого реагирования и управления на изменения в экономике.	Равно в той же мере следует сказать обратное. В виду передачи отдельных функций теряется оперативная управляемость компанией.
3	Снижение транзакционных издержек и перекладывание их на третьих лиц	Увеличение транзакционных издержек при кризисных явлениях в экономике
4	Возможность получения сверхприбыли при использовании аутсорсера	Высока вероятность получения сверхубытков в связи с использованием аутсорсера.
5	Хорошая возможность повысить квалификацию своих сотрудников за счет аутсорсинговой компании, в виду их	Повышенная квалификация может потребовать повышенной заработной платы

	глубокой специализации в отдельной сфере, отрасли;	
6	Большая зависимость – большая стабильность в работе, а также большая стабильность в ответственности согласно гражданско-правовым обязательствам.	Действует в условиях роста (на подъеме) экономики, в случае кризисных явлений большая зависимость становится проблемой для сторон
7	Затраты на подготовку кадров несет аутсорсинговая компания, а также все сопутствующие, такие как оформление согласно трудового законодательства, отпускные и т.д. как при увеличении штата, так и при сокращении.	Не возникает командного духа, коллективизма и лояльности сотрудников к своей компании, эти все качества начинают присутствовать у аутсорсинговой компании.
8	У компании, которая использует сторонние компании для масштабирования своей деятельности также увеличивается привлекательность как стабильного и устойчивого предприятия	Вместе с расширением масштабов деятельности снижается устойчивость предприятия, поскольку чем сложнее механизм, тем больше вероятность сбоя в работе.
Примечание: составлено автором		

Рассмотренные преимущества и недостатки аутсорсинга с точки зрения долгосрочного планирования деятельности компании в части подбора персонала отражают общую ситуацию по

применению аутсорсинга. При этом необходимо отметить, что качественные изменения при использовании аутсорсинга происходят и в сфере кадровых вопросов.

Таблица 3 – Достоинства и недостатки с точки зрения подбора персонала

	Положительные моменты	Негативные моменты
1	Снижение расходов, а соответственно повышение рентабельности	Сокращение расходов и рост рентабельности означают снижение заинтересованности в сотрудничестве
2	Высокая степень передачи непрофильных функций на плечи аутсорсинговых компаний снижают затраты на обеспечение этих функций, а значит повышают прибыль	Любая заминка со стороны аутсорсинговой компании снижает эффективность профильной функции, а значит и конкурентоспособность, и прибыльность компании в целом
3	Передача в аутсорсинг – это снижение себестоимости продукции, а значит увеличение валовой прибыли и рост чистой прибыли	Повышение риска возникновения страхового случая неисполнения обязательств перед рынком, а значит потеря репутации и лояльности
4	Возможность оптимизировать штат, и не задумываться над кадровым вопросом, и вопросами управления и воспитания кадров, что также снижает затраты.	Оптимизация кадров может быть ошибкой на данном этапе развития экономики. При нарастающем кризисе кадров можно потерять ценные кадры и повысить свои затраты на преодоление проблем.
5	В ходе передачи в аутсорсинг отдельных функций может повышаться качество профильных услуг, из-за снижения масштабов управления и снижения громоздкости организации.	Из-за упрощения организации может снижаться квалификация управляющего штата компании, а вслед за этим и качество услуг
6	Происходит оптимизация затрат на обеспечение рабочих мест компании	Снижается профессионализм и эффективность компании в вопросах расширения деятельности

7	Снижение затрат на естественные пропуски рабочего времени собственными работниками по уважительным причинам (больничные и прочие), а значит снижение зависимости от этого простоя;	Снижается степень осознания реальности, создается ощущение работы не с людьми, а значит растет риск совершить ошибки при принятии решений.
8.	Снижение затрат использование профессионалов в узкой специализации	Проблемой выступает узость взглядов у высокой специализации, оторванность от сложной действительной обстановки
9	Снижение затрат на использование передовых технологий, бремя внедрения теперь ложится на аутсорсинговую компанию	Растет зависимость компании от аутсорсинговой компании, а, следовательно, может быть повышены расценки
10	Снижение затрат на переговорный процесс по отстаиванию интересов компании перед коллективом, а расценки и тарифы аутсорсинговой компании более предсказуемы и контролируемы.	Компания может потерять квалификацию в борьбе с персоналом и потерять тем самым контроль над деятельностью предприятия.
Примечание: составлено автором		

Исходя из этого, следует понимать, что аутсорсинг человеческих ресурсов становится для многих компаний первоочередной задачей, принимая во внимание значительное проникновение новейших технологий менеджмента, связанного с human resource. Наем, увольнение, обучение и аттестация персонала, а также и многие другие управленческие функции становятся частью комплекса функционала специализированных отделов на предприятии. И передача в аутсорсинг указанных направлений деятельности менеджера по кадровым вопросам позволяет уменьшить затраты по содержанию соответствующих подразделений. Более того, данное введение позволяет улучшить качество менеджмента человеческих ресурсов в целом по компании, а также развить организационную культуру.

В настоящее время многие рекрутинговые, консалтинговые,

аудиторские, бухгалтерские компании предлагают аутсорсинговые услуги. В этой связи представляется очень важным крайне критично подойти к вопросу выбора организации-аутсорсера.

Важные этапы по привлечению компании-аутсорсера:

- I. Осуществление процесса – решения по вопросам обращения к аутсорсингу;
- II. Выявление необходимых масштабов по аутсорсингу;
- III. Выбор аутсорсера. Подписание контракта:
 - анализ состояния рынка, отрасли, сферы деятельности;
 - составление основных показателей по необходимости обращения к аутсорсингу;
 - составление процедур по выбору компании-аутсорсера;
 - составление контракта;
 - определение основных параметров и разработка комплекса индикаторов деятельности.

Источники:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / под ред. проф. Б.А. Аникина. - М., 2017.
2. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ

Ключевые слова: кадровый резерв, алгоритм формирования, HR-служба, кадровый пул, перспективные сотрудники, деловое администрирование, цикл системы управления.

Современные топ-менеджеры компаний часто сталкиваются с проблемой поиска эффективных путей подготовки своих специалистов, способных при необходимости занимать руководящие должности различного уровня.

Эта задача состоит в том, что с каждым годом усложняется процесс привлечения грамотных управленческих кадров «извне». Борьба за таланты среди развивающихся компаний очень активная. Рынки труда категории «Высший менеджмент» демонстрируют больше проблем спроса, чем предложения. Вместе с тем, часто возникают ситуации, когда уровень подготовки менеджеров, заинтересованных в поиске вакансий, не соответствует требованиям должности данной компании.

Отметим, что процесс развития человеческого капитала организации интересен и в настоящее время вполне обоснован. Чтобы быть успешными и эффективными в рыночных условиях экономики, организации, фирмы, учреждения и предприятия, должны непременно систематически вкладывать денежные средства на развитие интеллектуальных, профессиональных и личностных качеств своих работников.

Если работники предприятия эффективно, полноценно, грамотно, профессионально используют прошлый приобретенный багаж знаний, т.е. опыт ранее работавших на этой должности

сотрудников, а также удачно применяют свои умственные способности, то можно предположить, что компания хорошо управляет развитием «человеческого капитала» данной организации [1].

За последние двадцать лет HR-служба в Казахстане, как и в странах бывшего СНГ, значительным образом видоизменилась и социализировалась. В те времена кадровики многих компаний еще всю использовали советские традиции. Их, в основном, интересовало наличие у кандидатов взысканий по службе, приводов в милицию и записи в трудовой книжке. Сегодня работодатели гораздо серьезней относятся к подбору кадров, возложив на HR-службу не только обязанности по поиску персонала, но и по дальнейшему обучению сотрудников, и по разработке системы мотивации. Практика показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющим компаниям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование ее персонала. Большая часть процветающих компаний смогла добиться выдающихся экономических результатов за счет последовательного повышения уровня вовлеченности персонала в решение проблем компании. Таким образом рассматривая персонал как главный источник достижений в области качества и производительности труда.

Современные реалии заставляют крупные корпорации задумываться

о построении системы непрерывной работы с сотрудниками — системы управления талантами, Talent Management. Так ее принято называть на Западе.

Из истории: термин «война за таланты» появился в конце 1990-х с легкой руки консультантов компании по управленческому консалтингу McKinsey & Company.

Такой жесткий термин показывает суть проблемы. Стремительное изменение ситуации на кадровом рынке требовало не только найма сотрудников, но и удержания лучших из них. Причин этого явления несколько:

- рост нематериальных активов компаний по мере развития технологий;
- специальные знания и навыки, востребованные компетентным персоналом;
- ведение бизнеса в связи с растущим спросом на компетентных менеджеров.

Когда есть карьера и с учетом растущего космополитизма людям легко переходить из одной компании в другую.

Американский подход означает, что в компании есть определенное количество людей (например, топ-50), которые являются самыми талантливыми и перспективными сотрудниками в компании. Поэтому на их разработку тратятся значительные средства. Как правило, в данном случае речь идет о сотрудниках, способных в будущем занимать важные руководящие должности. К преимуществам этой системы можно отнести точечное развитие настоящих талантов и, наоборот, наибольшую отдачу от вложений.

Так, например, менеджеры компании «Хьюлетт - Паккард» всегда старались соблюдать одно из важнейших требований - «назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников». В компании постоянно обновляется программа профессиональной подготовки и обучения персонала. Это весьма необходимо и эффективно, так как в сфере технического проектирования и производства, в которой работает

компания, моральное устаревание продукции очень быстро [2].

Таким образом, американские компании принимают человека и его профессиональную деятельность, как одно из основных компонентов успешности фирмы.

Но существуют и некоторые недостатки:

1) мини-группы людей, даже самые перспективные и способные, не могут решать все задачи;

2) нет уверенности и гарантий, что воспитываемый талантливый специалист не уйдет далее к конкурентам;

3) непроходимые рамки элиты могут снижать лояльность работников к работодателю [3].

Отметим, что внутренний Кадровый резерв повышает лояльность сотрудников и положительно влияет на имидж компании.

Совсем другая история - это желание искать таланты только на стороне. Эта ситуация характеризуется двумя путями, или для новых корпоративных компаний, или в случае независимости от бизнес-исполнителей. В этом случае компания имеет возможность не обращать внимания на смену персонала.

С европейской точки зрения: у каждого человека есть талант, и задача HR – службы-создать условия для раскрытия и развития этого таланта. При этом за построение карьеры отвечает сам сотрудник, а компания помогает ему определить возможности развития и получить доступ к ресурсам. Одним из ресурсов является обучение. Корпоративное образование во Франции, как известно, краткосрочное и реализуется через узкоспециализированные по содержанию курсы. При европейском варианте, в конечном счете, каждый сотрудник должен чувствовать себя на своем месте и реализовываться по своему усмотрению. Системы переподготовки кадров и повышения квалификации персонала в корпорации включают задачи и цели обучения, относящиеся к общей стратегии компании и разделенные на составляющие:

- 1) профессиональная подготовка среднего и высшего руководителей;
- 2) осуществление периодической оценки показателей практического

обучения работников и усвоения учебного материала.

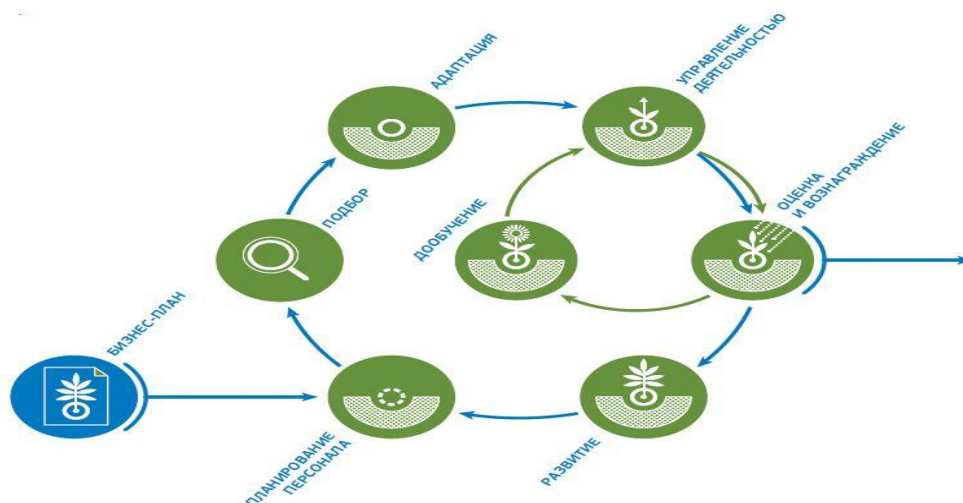


Рисунок 1 – Цикл системы управления
Примечание: источник [3]

Существует равенство между условиями обучения и целевой аудиторией сотрудников, то есть работников разных отраслей. Французские исследователи отмечают, что ежегодно более 30 процентов работников различных отраслей производства должны повышать и совершенствовать свою квалификацию.

Процесс организации и выбора претендентов в Кадровый резерв сформирован на 6 главных принципах:

1. Непрерывность. Заключается в непрерывной системе работы с отобранными резервистами от начала и до завершения.
2. Гласность. Показывает возможность контроля навыков и способностей отобранных кадров на соответствие требованиям компании.
3. Единства. Принцип одинаковой профессиональной подготовки специалистов и топ-менеджеров всех уровней.
4. Плановость. Определение потребностей предприятия на близкую и дальнюю перспективу.
5. Участие и гарантии высшего руководства о работе с резервистами.
6. Прозрачность отбора. Существует возможность для любого сотрудника войти в состав Кадрового

резерва компании по пройденным критериям.

Однако, важнейшим критерием для принятия решения о внутреннем продвижении сотрудников в кадровый резерв будет прохождение двух тестов: тесты способностей и оценка потенциала.

Тесты способностей используются для оценки кандидатов на всех уровнях на любом уровне резервистов и на каждой работе. Они обычно состоят из 3 блоков:

- 1) способность анализировать численные данные, информацию, расчет и правильный вывод, представленные в виде цифровой таблицы;
- 2) способность анализировать, интерпретировать информацию, представленную в разных формах;
- 3) способность анализировать информацию, представленную в логических кодах, абстрактных символах, способность идентифицировать и завершать логику на основе полученных данных.

Не все сотрудники успешно проходят тестовый период. Неэффективный персонал можно попросить продолжить карьеру за пределами компании. Эффективные сотрудники, заинтересованные в разработке карьеры, могут быть включены

в кадровый резерв с возможностью дальнейшего развития и продвижения вверх по карьере.

Рассмотрим этапы формирования кадрового резерва на примере отечественных нефтяных компаний. К примеру, Казахойл Актобе, как и многие компании, испытывающие сильную конкуренцию, находится в постоянном поиске и привлечении специалистов нефтяной и газовой промышленности и областей поддержки производства.

Кадровый резерв активно готовится в компании для обеспечения количественного и качественного резерва, необходимого для учета руководящих должностей различного уровня. На всех уровнях предприятия должны быть перспективные, высокопрофессиональные и мотивированные сотрудники. Этого всегда можно достичь с помощью внутреннего кадрового потенциала и образования собственного управленческого персонала. Они могут обеспечить системность и высокую эффективность в достижении стратегических целей компании, развитии корпоративной культуры, продолжении традиций бизнеса и корпоративной этики.

Сотрудник при участии в кадровом резерве сначала предоставляет перечень необходимых навыков (компетенций), руководство всесторонне стимулирует развитие этих навыков, так как подчиненные, потому что подчиненные, потому что подчиненные. Сотруднику разрешается четко контролировать «свое» место «в карте карьеры», где он может отслеживать путь от оператора до президента.

Каждому должностному посту назначается конкретный перечень функций, и доступ к этой информации открыт для всех. Так, например, можно увидеть задачи искомой должности и уточнить, какие навыки, умения и опыт для этого нужны.

Все работники компании Казахойл Актобе должны полностью понимать, каким образом выполняемые ими задачи связаны с задачами всей группы, которая

участвует в выполнении задач, стоящих перед отделом, который, в свою очередь, играет свою роль в достижении целей, стоящих перед всем подразделением и т.д.

Национальная нефтяная компания Казахстана КазМунайГаз начала формировать пул будущих руководителей – кадровый резерв топ-менеджеров – еще в 2005 году. Был разработан подробный алгоритм ступеней от выбора кандидата до назначения его на вакантную должность или вывода его из резерва (рисунок 2).

Уже к 2010 г. программа показала свою эффективность спланированной подготовкой топ менеджеров, которые могли развивать свою карьеру на благо компании.

Основной целью процесса создания единого кадрового резерва является системная подготовка будущих топ менеджеров для обеспечения преемственности управления. Одним словом, кадровый резерв, это еще одно направление карьерного роста и развития в группе компаний КМГ. Такой опыт было решено интегрировать в информационный кадровый ресурс всех предприятий, входящих в национальный нефтяной оператор. При этом используя расширенный передовой мировой потенциал.

Отбор кандидатов проходит примерно раз в 5 лет. И будет регулярно проводиться далее из числа руководящих работников компаний на уровне директоров департаментов, начальников крупных производственных департаментов, отделов, их заместителей.

Программа Единого кадрового резерва, которую реализует КМГ при постоянном внимании руководства и топ-менеджеров, способствует успешному и планомерному развитию человеческих ресурсов. Семь отобранных кандидатов в 2020 году начали обучение в Казахстанско-Британском техническом университете. Они получили для себя возможность приобрести более значимые профессиональные знания, которые они обязательно применят каждый на своем месте на благо развитию компании.

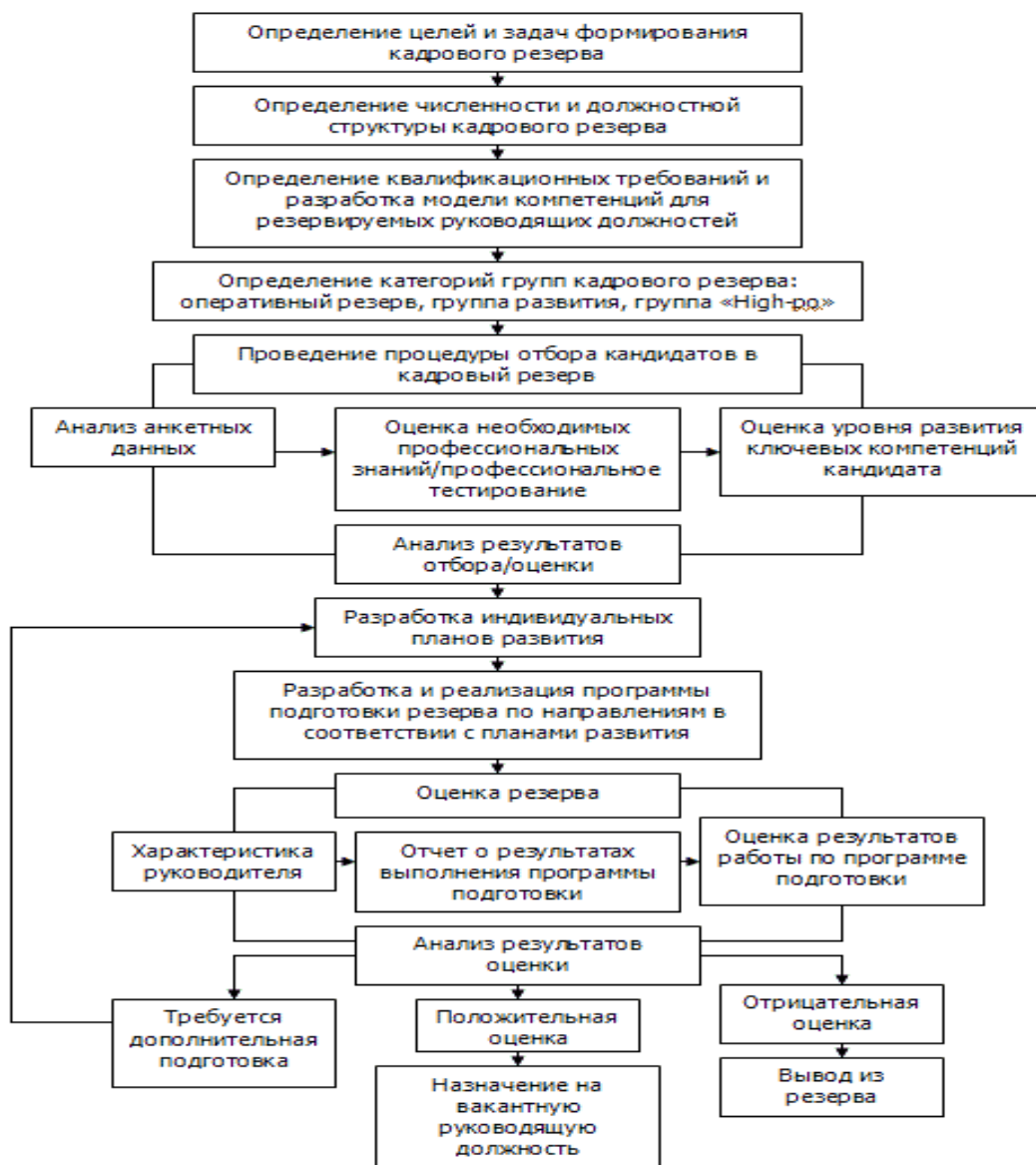


Рисунок 2 - Утвержденная схема процесса формирования кадрового резерва НК КазМунайГаз
Примечание: источник [5]

Безотлагательность данного проекта обусловлена определенной среднесрочной перспективой для компании. Дело в том, что через 5-10 лет, нефтяной компании и ее «дочкам» придется столкнуться с необходимостью обновления корпуса топ-менеджеров КМГ. Поэтому степень готовности претендентов на руководящие должности должна быть на высоком уровне.

На данный момент третья часть руководителей в группе компаний КМГ в возрасте старше 50 лет и преемственность кадров уже на подходе.

Поскольку формирование кадрового резерва среди нефтяных компаний Казахстана зародилось в НК КазМунайГаз, то опыт, алгоритм и процесс отбора был применен и в других крупных нефтедобывающих предприятиях.

К примеру, в нефтяной компании АО СНПС «Актобемунайгаз» подготовка резервистов из кадрового пула осуществляется с 2015 года. С самого начала отбора компетентные комиссии работали два месяца, рассмотрев за это время множество претендентов. При отборе кандидатов в кадровый резерв СНПС работа комиссии осуществлялась поэтапно.

Первый этап формировал анкеты кандидатов по выбранным параметрам, заложенным в схеме отбора. Критериями были возраст, образование, карьерные шаги. На втором этапе уже проводилась дистанционная оценка их порога восприятия новой информации. Выявлялась способность к обучению и принятию быстрых решений. Оценивался и уровень развития деловых качеств кандидатов. На третьем этапе кандидатов ранжировали по способности решать практические задачи, а также по наличию соответствующего бизнес-кейса. Обязательным условием отбора было проведение расширенного интервью с каждым из претендентов.

На первом этапе количество кандидатур уменьшилось вдвое. С оставшимися был начат новый этап работы, определивший их умение решать практические задачи. Итоговый отбор прошли 30 человек. Отметим, что количество резервистов раз в пять лет пополняется.

Для каждого сотрудника, зарезервированного в кадровый пул, утвержден индивидуальный план развития, в котором предусмотрены направления и компетенции для дальнейшего развития. В этом контексте были выявлены сильные стороны каждого кандидата, а также те, которые требуют дальнейшего преобразования. Индивидуальный план развития будущих топ-менеджеров включает в себя рокировку или ротацию внутри группы в организации. В плане на 2022 год определены семинары и тренинги для резервистов. Кроме того, в связи с потребностью в знаниях мирового уровня в области управления рисками, стратегического управления или развития бизнеса компаний, руководство СНПС направляет специалистов на обучение в казахстанские и зарубежные вузы. Одним из видов образования является программа MBA (магистр делового администрирования). На сегодняшний день это лучшая программа обучения менеджменту для менеджеров среднего и высшего звена, позволяющая укрепить

свои позиции внутри компании или на рынке труда.

Ежегодно проводятся встречи руководства СНПС, директора департамента трудовых ресурсов с кандидатами, а также с теми, кто уже зачислен в Единый кадровый резерв. Встречи нужны, чтобы убедиться в эффективности усилий компании, вкладываемых в рост ценности специалистов, работающих в других подразделениях. Существует приоритетность карьерного роста для своих работников, а не для руководящих работников со стороны. С одной стороны, это серьезная мотивационная составляющая для производительного труда работника, с другой, это решение вопросов преемственности.

Резервированию в первую очередь подлежит наиболее значимая для АО СНПС «Актобемунайгаз» часть работающего персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях - от специалистов до руководителей. Поэтому необходимо развивать и систему внутреннего обучения специалистов, и значительное внимание уделять поиску руководящих сотрудников. Если говорить о классификации категорий работников, то можно условно разделить категории резервируемых на четыре группы:

- 1) Топ менеджеры высшего звена.
- 2) Их заместители.
- 3) Топ менеджеры 1 категории, руководители департаментов.
- 4) Специалисты отделов и департаментов.

Критерияльными позициями при отборе в резерв являются следующие:

* Возраст. Кандидаты на высшие руководящие должности допускаются до 45 лет, а для будущих менеджеров среднего звена лучший возраст 30-35 лет. Рабочим по вакансиям максимум рубеж 35 лет.

* Образование. Зачастую компании выдвигают высшее образование как обязательное требование для руководящих должностей, как особое требование к рабочим-средне-специальное.

* Результаты профессионального функционала. Резервист должен не только выполнять свои обязанности в полном объеме, но и быть готовым показывать более высокие результаты.

* Готовность кандидата к развитию – один из важнейших критериев отбора. Желание учиться, возможность освоить новые компетенции, новые знания и технологии.

* Опыт работы на основной должности в компании. Этот критерий не является обязательным для компаний, которые активно используют внешний рынок труда при поиске кандидатов.

Таким образом, основной целью сформированной и действующей программы кадрового резерва 2015-2025 годов является систематическая подготовка будущих топ менеджеров с обеспечением преемственности управления.

Важно отметить, что формирование кадрового пула предприятия требуется не только в качестве фактора, определяющего потребность в сотрудниках на ближайшую перспективу. Часто руководители первого эшелона управленцев компании с помощью «базы кадров» решают такие задачи:

- Снизить число ошибок при подборе и расстановке кадров.
- Адекватно и не спеша оценить персонал.
- Создавать прогнозы потребности в специалистах на дальнюю перспективу.
- Обеспечить организацию резервом эффективных специалистов, знающих как развивать компанию в соответствии со стратегическими целями.
- Сохранить и мотивировать талантливых руководителей.
- Минимизировать затраты на подбор.
- Поддержать имидж компании.

Необходимо отметить фактор рисков, встречающихся при создании кадрового резерва.

Наиболее распространенными рисками являются:

1. Психологический барьер руководителей. Топ-менеджеры компании могут проявить негатив к

кандидатам на руководящие должности, рассматривая их как своих конкурентов.

2. Избыточное число резервистов. Если кандидаты остаются не задействованными, то идея кадрового пула может быть дискредитирована. Не получив ожидаемого повышения, сотрудники могут просто покинуть компанию, уйдя к конкурентам.

3. Заведомо невыполнимые обещания. Одной из частых ошибок при создании является обещание повышения и включение всех сотрудников в базу. А затем невозможность осуществить обещанное и набор кадров со стороны. Это может повлиять на имидж компании.

4. Неотлаженная система продвижения. Кандидаты в резервисты должны точно знать, как совершается переход с одного уровня на другой. Если этого нет, то проявляется негатив и страдает мотивация.

5. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выдвижение группы сотрудников в пул резервистов часто негативно сказывается на другой части персонала.

6. Финансовые риски. Важно грамотно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут возникнуть в компании при формировании кадрового резерва.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно определить ряд шагов для формирования кадрового резерва и развития человеческого капитала в компаниях.

1. Развитие системы стратегического управления персоналом организации. В этом направлении можно предложить:

- создание официального раздела стратегического развития;

- необходимость создания Центра оценки Ассесмент-центр;

2. Усиление внутрикорпоративного обучения с целью повышения профессионального уровня работников и личностных, деловых компетенций. Для этого понадобится:

- продолжить осуществление программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- внедрение командных образовательных программ;
- развитие посреднических и внутренних коммуникаций;
- развитие навыков преодоления конфликтов, стресса;
- формирование навыков личной эффективности управленческого и производственного персонала предприятия.

Опыт показал, что для компании эти вложения могут очень хорошо окупиться. Однако талантливые люди

имеют свою специфику: у них нет времени ждать, пока их заметят и найдут достойное применение способностям. Это означает основной принцип формирования кадрового резерва: если бизнес-талантов не хватает, вкладывайтесь в них. Поэтому прозрачность и актуальность формирования кадрового резерва в организации пойдет на пользу развитию бизнеса и новым направлениям в компании. Участие в кадровом резерве – это возможность для работника продвинуться по карьерной лестнице, получить новые знания, найти свое место в жизни. Так что в конечном итоге выигрывают все.

Источники:

1. <https://naimtruda.com/rekrut/kadrovuj-rezerv-eto.html> [Электронный ресурс] //
2. HR-elearning- современные тренды управления персоналом: [сайт]. [2018]. URL: [http://hr-elearning.ru/issledovanie-haysrezultaty-issledovaniya_motivacii_\(дата_обращения:_10.12.2021\)](http://hr-elearning.ru/issledovanie-haysrezultaty-issledovaniya_motivacii_(дата_обращения:_10.12.2021)).
3. Hays Salary Guide 2020/21. Исследование рынка труда: работодатели и персонал [Электронный ресурс] //
4. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования // Экономика и социум: современные модели развития. 2017, С.300
5. Консолидированный отчет НК Казмунайгаз, 2015 г. Оценка персонала.
6. Консолидированный отчет за 2016 г. АО СНПС «Актобемунайгаз».
7. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и планирования: Евразийский университет им. Гумилева, 2015 г. 164 с.
8. Rahman, M.S.; Mannan, M.; Hossain, Md A.; с соавторами. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model // International Journal of Educational Management. 2018, Том: 32, Вып.: 5. С.: 761-782.
9. Khokhlov, S.; Safina, E.; Vasiliev, V. Risk-Oriented Approach Implementation in Departments Ranking and Teaching-staff Motivation // International Journal for Quality Research. 2028, Том: 12, Вып.: 2. С.: 501-516.
10. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136-140

Мажикова Н.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кошкина Н.В.
м.э.н., Senior Lecturer
Алматы Менеджмент Университет

Жакыпбек Л.Б.
к.э.н.
Алматы Менеджмент Университет

ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: система мотивации, стимулирование персонала, эффективность управления, социологическое исследование, материальные факторы.

Целью настоящей публикации является определение некоторых проблемных зон в системе мотивации персонала в крупных компаниях Казахстана. Как известно, мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [1]. Мотивацию можно признать основой и сердцевинной управления человеком. Поэтому разработка системы мотивации и стимулирования труда, сопоставимых с интересами и потребностями работника и стратегическими задачами предприятия,

является ключевой задачей эффективного управления.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед продвинутыми отечественными предприятиями. Как правило, казахстанские руководители рассматривают систему материальной мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве казахстанских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть графически отражен на рис.1.

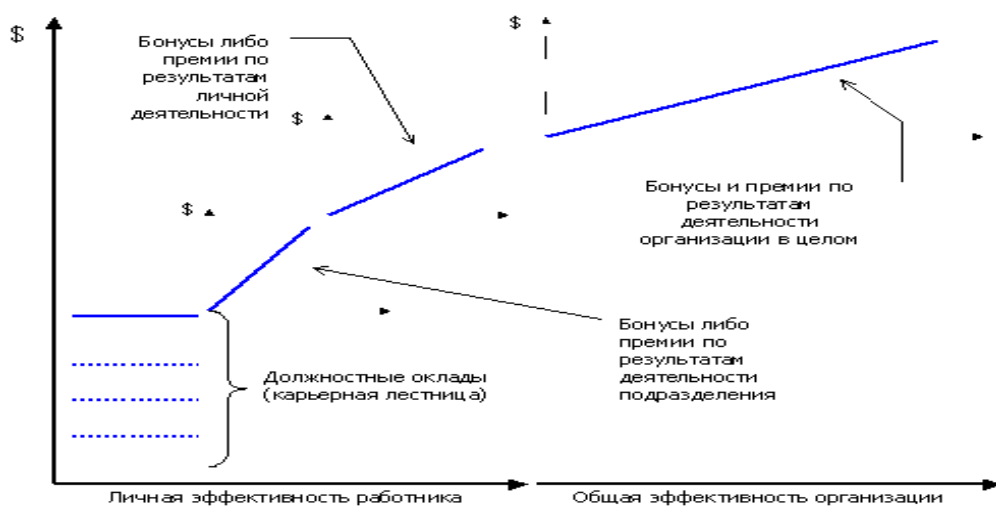


Рисунок 1- Схема начисления ФОТ (материального стимулирования)

Примечание – источник [2].

Согласно утвержденным системам мотивации на многих отечественных предприятиях работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;

- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;

- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов и т.д.);

- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Надо отметить, что на схеме рис. 1 нет отражения компонентов “компенсационного пакета”, привнесенных западными компаниями. “Компенсационный пакет” представляет собой такие льготы, как оплата жилья, обучение за счет компании членов семьи, беспроцентные ссуды, медицинские страховки и другие дополнительные поощрения.

Как известно, основным побудительным мотивом трудовой деятельности работника является его стремление к удовлетворению потребностей, которые, согласно пирамиде А. Маслоу, подразделяются на пять видов: физиологические, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении и в саморазвитии. Материальная мотивация закономерно реализуется на первых двух уровнях. Хорошо продуманная нематериальная мотивация в компании удовлетворяет потребности, лежащие на вершине этой пирамиды. Можно сказать, что нематериальная мотивация – это создание у сотрудников внутренней мотивации к работе и лояльности к компании путем методов, которые не подразумевают какие-либо денежные выплаты. При этом эти методы также могут привлекать некоторые затраты работодателя.

Сейчас, во время пандемии и кризиса, многие компании не имеют возможности выплачивать дополнительные премии,

иногда даже вынуждены урезать заработные платы. Часть небольших казахстанских нефтедобывающих компаний, потерявших прибыль в связи с падением мировых цен на сырье, отправляли по очереди своих сотрудников в отпуска без сохранения заработной платы. При этом часть сотрудников работала удаленно, из дома. При такой ситуации работающие сотрудники вынуждены выполнять больший объем работы, дополнительную работу, которая необходима для удержания конкурентоспособности компании. В результате, лояльность некоторых сотрудников стала снижаться, что не может не влиять на снижение эффективности работы. Исходя из вышесказанного, отметим, как важно использовать нематериальную мотивацию именно сейчас. Вот три причины:

1. Нематериальная мотивация дает ощущение заботы компании о сотруднике, что порождает в нем интерес к работе и мотивацию остаться в компании надолго, несмотря на временные трудности.

2. Нематериальная мотивация создает благоприятную атмосферу в компании, дает ощущение команды.

3. Она экономит средства компании. Многие виды такой мотивации требуют небольших затрат, однако приносят много радости сотрудникам.

Отметим, что крупные нефтедобывающие компании региона, такие как АО СНПС «Актобемунайгаз», активно используют в работе с кадровым составом элементы нематериальной мотивации. К примеру, это обучение сотрудников или частичное возмещение обучения. «Актобемунайгаз» регулярно отправляет кадровых специалистов на курсы и семинары по направлениям деятельности, оплачивает обучение сотрудников и детей сотрудников в Московском институте нефти и газа им. Губкина. В прошедшем году группа работников поступила на обучение за счет компании в академию бизнеса АЛМАЮ, на программу MBA. В данном случае выгода

взаимна: компания получает более квалифицированных сотрудников, а они в свою очередь чувствуют заботу компании.

Еще один вид нематериальной мотивации, используемый в «Актобемунайгаз», это грейды сотрудников. Выделение уровней сотрудников позволяет им расти в рамках своей должности, дает мотивацию к профессиональному росту. Работодатель в свою очередь по итогу получает подготовленный кадровый резерв из сотрудников высшего грейда.

Также корпоративный транспорт и корпоративная столовая играют благоприятную роль в мотивации сотрудников, и сокращает опоздания на работу.

Важный момент при внедрении нематериальной мотивации заключается в том, чтобы продумать, какие именно методы подходят вашей компании и вашим сотрудникам, чтобы их внедрение было целесообразно. Таким образом, хорошо продуманный, комплексный пакет нематериальной мотивации дает:

- Уменьшение текучки;
- Повышение лояльности сотрудников;
- Формирование слаженной и эффективной команды;
- Профилактику психологического выгорания;
- Повышение производительности труда
- Привлекательный имидж компании.

Чтобы методы нематериального поощрения сотрудников определенно способствовали повышению успешности компании, необходимо наличие следующих факторов:

1. заинтересованность руководства в создании эффективной программы;

2. привлечение квалифицированных специалистов, обладающих достаточным опытом по разработке и совершенствованию мотивационных систем;

3. прозрачная политика компании относительно стимулирования сотрудников.

Для компаний нефтегазовой отрасли, как и для любых других компаний, наличие квалифицированного персонала является одним из факторов эффективной работы. Поэтому ситуация ухода или перехода хороших специалистов в другие нефтяные компании региона, заставляет задуматься и искать причины и решения. При том, что компании, входящие в состав НК КазМунайГаз, имеют более высокий уровень оплаты труда специалистов, по сравнению с другими нефтяными компаниями.

Не секрет, что основными факторами, толкающими людей на поиск другой работы, являются:

- 1)неудовлетворительный уровень заработной платы;
- 2)отсутствие возможности карьерного развития;
- 3)отсутствие возможности развития профессиональных навыков;
- 4)высокий уровень стресса на работе;
- 5)отсутствие четкого разделения задач и т.д.

На вопрос «Искали ли работу в течение последних 12 месяцев?» большинство респондентов, имеющих мотив на смену работы, ответили, что рассматривали интересные предложения, но активно поиском не занимались.

Результаты опроса респондентов, занимающихся поиском новой работы, показаны на диаграмме рисунка 2.

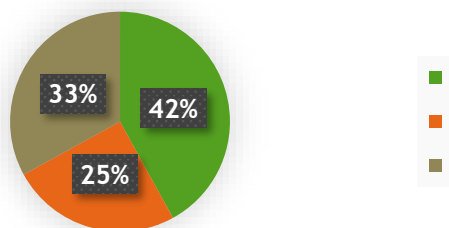


Рисунок 2- Результаты опроса респондентов.
Примечание – составлено автором по источнику [3].

25% - Нет, не искали.

33% - Ходили на собеседования.

42% - Отвечали на интересные предложения, но активно поиском не занимались.

Здесь стоит отметить опыт зарубежных компаний в вопросах привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, которые непрерывно занимаются поиском, разработкой и внедрением новых эффективных систем мотивации и стимулирования сотрудников. Во многих зарубежных нефтегазовых компаниях получил распространение фактор материального стимулирования команды (Long-Term Incentive Plan (LTIP)), в рамках которого сотрудник получает денежную выплату по частям [5]. За несколько лет размер данной части компенсации может достигать до 500% от ежегодной фиксированной заработной платы.

Для руководящего состава альтернативным вариантом является опционная программа, которая дает помимо денежного вознаграждения возможность приобрести акции компании. Этот вариант мотивации применяется в казахстанских нефтяных компаниях, имеющих статус Акционерного общества. Практически все зарубежные предприятия, связанные с добычей углеводородного сырья, в материальной мотивации сотрудников применяют модель по результатам труда, которая строится по четко определенным критериям выполнения задач сотрудниками.

Это система KPI (Key Performance Indicator – ключевой индикатор выполнения), которая отличается достаточной справедливостью вознаграждения сотрудников, индивидуально установленными показателями премирования, нацеленных на достижение конкретных целей. Система обладает высокой прозрачностью. Поясним, что благодаря своим преимуществам, система мотивации KPI применяется и в казахстанских компаниях, в том числе в АО СНПС «Актобемунайгаз» для менеджеров среднего и высшего звена [4].

Основной кадровый вопрос, стоящий перед работодателем сегодня – что может удержать сотрудника от увольнения? В этом ключе вызывают интерес исследования, проведенные Международной рекрутинговой компанией Naus на крупных российских и казахстанских предприятиях в 2019/2020 году. По приглашению холдинга «Самрук-Казына» компания Naus провела исследования в области мотивации и удовлетворенности работников нескольких крупных компаний как национальных, так и с участием иностранного капитала. Результаты исследования показали интересные факторы в ответах респондентов, посвященные сверхурочной работе, балансу работы и личной жизни, атмосфере в коллективе. В период с февраля по май компания Naus опросила 3100 респондентов: 2914 профессионалов и 186 работодателей – представителей казахстанских и совместных международных компаний. Результаты исследования были опубликованы Motivation&Job Satisfaction Report.

Социологическое исследование показало, что 93% опрошенных считают главным материальным фактором мотивации достойное денежное вознаграждение, а 66% - бонусы за выполнение поставленных целей [3]. Среди нематериальных факторов основными являются возможность профессионального развития (63%), личность руководителя (60%) и возможность выполнять разноплановые и интересные задачи (56%)/ Результаты исследований показывают, что нефтегазовая отрасль еще не выстроила модель эффективной мотивационной политики, поэтому не все компании могут говорить о четкой системе «компенсаций и выгоды».

Как выяснилось в процессе исследования, соблюдение баланса между работой и личной жизнью является одним из главных факторов мотивации работника (рисунки 3, 4).

Цифры показывают, что 83 % работодателей отметили, что за последние три года сотрудники стали больше обращать внимания на такой

баланс. Однако, при этом 37 % руководителей из 83% говорят, что ничего не делают, чтобы помочь своим работникам этот баланс соблюдать. В то же время часть

работодателей беспокоятся в этом вопросе о работниках. Всего 26 % из них дают возможность работать удаленно или обеспечивают гибкий график работы.

% респондентов	Как компании помогают сотрудникам соблюдать Work&Life Balance
37%	Не используют никакие методы
26%	Дают возможность работать удаленно
8%	Рабочий процесс без переработки сотрудником
7%	Контролируют раб время и график отпусков
4%	Выделяют дополнительные дни отпуска
1%	Другое (корпоративы с членами семьи и др.)

Рисунок 3- Результаты социологического исследования компании Naus
Примечание – составлено автором по источнику [3].

Всего 8 % работодателей оптимизируют процессы таким образом, чтобы сотрудники не перерабатывали, а 7 % контролируют рабочее время и график отпусков.

Сами респонденты определили для себя позиции по балансу работы и личной жизни в следующем соотношении, рисунок 4.

% респондентов	Как сотрудники (респонденты) определяют для себя Work&Life Balance
32%	Иметь время на личные дела после работы
32%	Уходить с работы вовремя
45%	Не работать в выходные дни
45%	Не работать в отпуске
53%	Все указанные варианты

Рисунок 4 - Результаты социологического исследования компании Naus
Примечание – источник [3].

Необходимо отметить тот факт, что многие компании с иностранным участием запрещают своим работникам выходить в офис на работу в выходные и праздничные дни. И такая переработка не имеет выражения в денежном эквиваленте. Но многие другие компании, такие как КТЖ, дочерние предприятия НК «КазМунайГаз»,

такую практику приветствуют. Соответственно, это нашло отражение в цифрах исследования по отношению к переработкам на рабочем месте.

По результатам, 87% профессионалов работают сверхурочно. Из них почти треть – 29 % – перерабатывают на 3-5 часов в неделю, 21 % опрошенных приходится

задерживаться на работе на 6-10 часов в неделю и еще 20 % перерабатывают 1-2 часа в неделю.

Только 7 % сотрудников не видят необходимости задерживаться, а 1 % заявили, что перерабатывать им не разрешает работодатель.

Интересен факт, что основной причиной переработок больше половины профессионалов – 52 % – считают отсутствие ресурсов для делегирования задач. 29 % отметили слишком большое количество задач, а 24 % – невозможность делегирования задач, поскольку никто, кроме них, не в состоянии с ними справиться. Справедливости ради, отметим, что нашелся 1% респондентов, которые перерабатывают по своей инициативе и им это нравится.

Любопытные результаты исследования показал блок нематериальных факторов.

А именно, карьерный рост перестал быть одним из лидирующих факторов мотивации, ему на смену пришло профессиональное развитие. Личность руководителя оказалась важна для 60% опрошенных. Эта цифра подтверждается реальными ситуациями. Кандидаты осторожно относятся к смене работы в том числе потому, что боятся менять руководителя. Если его личность неоднозначна, кандидат может предпочесть не рисковать и остаться в текущей компании. 51% безоговорочно верит в лояльность к работодателю. Любопытно, что есть и те, кто лоялен не к самой компании, а к конкретному руководителю.

Не вызывают удивления такие позиции мотивации в исследовании, как более высокая заработная плата, повышение должности, интересные проекты, переезд по делам компании за рубеж. Они играют важную роль в судьбе сотрудника и получили однозначный ответ респондентов.

Подводя итог, отметим, что любые профессиональные исследования в области мотивации и стимулирования персонала выявляют интересные и неожиданные факты.

Что дало это исследование работодателям? Выявились несколько важных факторов в ответах:

1) для 80 % сотрудников важен баланс между работой и личной жизнью;

2) 32 % относятся положительно к факту переработки рабочего времени, если это компенсируется. Причины переработок касались в основном отсутствия ресурсов для выполнения задач, плохого делегирования и желания получить повышение или бонусы.

3) Представители практически всех групп считают, что часто испытывают на работе стрессовые ситуации. Ключевые факторы стресса — размытые границы обязанностей, давление со стороны руководства и отсутствие коллег, которым можно было бы делегировать задачи.

4) На первое место в борьбе со стрессом вышли не антистрессовые зоны в офисе, йога или консультация с психологом. 40% опрошенных хотят работать в условиях открытой корпоративной культуры, в которой умеют слушать и слышать сотрудников, и иметь возможность вести диалог, давая обратную связь «снизу вверх».

5) За последние три года 79% опрошенных сотрудников сталкивались с профессиональным выгоранием среди друзей, знакомых или коллег. Чаще всего они просто меняли сферу деятельности, другие шли на более кардинальные перемены и осваивали новую специальность. 34% использовали в качестве метода перезагрузки путешествия. Популярным вариантом также стал уход в собственный бизнес. Чуть больше 25% начинали менять что-то в карьере с получения дополнительного профессионального образования.

Приведенные выводы по результатам исследования и наработанный опыт зарубежных и казахстанских нефтяных компаний могут быть использованы при усовершенствовании факторов материальной и нематериальной мотивации персонала компании СНПС «Актобемунайгаз». А это, в свою очередь, позволит развить творческую активность работников, повысит их потенциал на пользу компании.

Таким образом, слаженная работа всего коллектива, лояльность персонала приводит к устойчивому развитию компании и, как результат, достижению стратегических целей.

Результаты показали, что при стабильности в компании для сотрудников материальные поощрения нужны и эффективны, но, когда происходят

изменения, большинство из персонала также мотивированы нематериальными наградами.

Источники:

1. Дункан, Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 2014. 371с.
2. Исследование Haус: результаты исследования мотивации и удовлетворенности работой профессионалов в России и Казахстане – Motivation&Job Satisfaction Report [Электронный ресурс] //
3. HR-elearning- современные тренды управления персоналом: [сайт]. [2018]. URL: http://hr-elearning.ru/issledovanie-haysrezultaty-issledovaniya_motivacii_ (дата обращения: 10.12.2021).
4. Петрушин А.В. Зарубежный опыт формирования системы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций // Вестник науки и образования №3 (27), 2017, С.83-87.
5. Гурова И.М., Гурова О.В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития №18, 2017, С.106-119.
6. Rahman, M.S.; Mannan, M.; Hossain, Md A.; с соавторами. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivationand Big Five personality traits embedded model // International Journal of Educational Management. 2018, Том: 32, Вып.: 5. С.: 761-782.
7. Khokhlov, S.; Safina, E.; Vasiliev, V. Risk-Oriented Approach Implementation in Departments Ranking and Teaching-staff Motivation // International Journal for Quality Research. 2028, Том: 12, Вып.: 2. С.: 501-516.
8. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136-140.

Ногайбекова Н.Ж.,

Магистрант

Казахский национальный университет им. аль-Фараби

Темербулатова Ж.С.,

Phd, доцент

Казахский национальный университет им. аль-Фараби

Хаджиева А.Б.,

к.э.н., доцент

Казахский национальный университет им. аль-Фараби

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ТРУДА СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: труд, рабочее время, простои, медицинские услуги, производительность труда, отбор кадров, трудоемкость, нормирование труда.

На сегодняшний день одной из актуальных тем является рациональное использование рабочего времени предприятий сферы малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан. Конкурентоспособность предприятия зависит от гибкости к новым условиям и требованиям, сложившимся на рынке. Из-за пандемии COVID-19, многие хозяйствующие субъекты находятся в кризисе и не могут справиться со стрессом, возникшим на рынке и в обществе. В то время как до пандемии предприятия направляли свои усилия только на меры по адаптации к рыночным условиям, повышению производительности труда и оптимизации рабочего времени с целью повышения конкурентоспособности и увеличения доходов. Все больше внимания уделяется действиям по преодолению кризиса во время пандемии. В период экономической стагнации предприятия ищут новые пути использования рабочего времени и повышения производительности труда.

На современном этапе необходимость акцентирования внимания на повышение производительности труда и повышение резервов обусловлена изменением ситуации в экономике страны, в которой имело место увеличивающееся воспроизводство. В Казахстане также прогнозируется снижение роста трудовых

ресурсов. Поэтому всесторонняя интенсификация производства, предусматривающая минимизацию материальных и трудовых затрат, в современных условиях является наиболее эффективным способом усиления устойчивых темпов роста рыночной экономики. В числе важных резервов развития производства отмечается максимально эффективное использование рабочего времени, сокращение его непродуктивных затрат и потерь. Главный показатель экономической эффективности – неудовлетворительные темпы роста производительности труда, а также необходимость рационального использования материальных и трудовых ресурсов, которые являются крупным резервом повышения эффективности деятельности предприятия.

Для определения фактически отработанных часов необходимо исключить из оборотного фонда неработающее время в течение суток или все рабочее время смены. Сопоставление значения фактически отработанного времени с календарем, временем, максимально возможным и запасом посещаемости может определить степень использования каждого из них.

Концепция производительности труда рассматривается в рамках двух важных компонентов: производительность

труда, это отношение количества готовой продукции к затраченным ресурсам; эффективность ресурсов, это отношение объема готовой продукции к затраченной единице труда.

Основные показатели, характеризующие производительность труда: поколение (прямая зависимость); интенсивность труда (обратная связь) [1, с. 29].

Показатели производства и трудоемкости являются абсолютными, то есть рассчитываются за определенный период времени. Следовательно, эти показатели не могут ответить на вопрос о том, насколько эффективно компания работает в динамике.

Производство либо в единицу времени, либо включает объем продукции, произведенной одним средним рабочим. Производство определяет отношение количества произведенной продукции к стоимости рабочего времени (средняя численность работников). Интенсивность труда включает время, затрачиваемое на производство единицы продукции, то есть соотношение затрат труда и объема произведенной продукции. Трудоемкость обратно пропорциональна производительности, поэтому, если единицу разделить на показатель трудоемкости, то получается значение показателя производительности. Объем и своевременность всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие, объем производства, себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей зависят от

обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и от того, насколько эффективно они используются. Рациональное использование персонала промышленного производства является обязательным условием обеспечения непрерывности производственного процесса и успешного выполнения производственных планов.

Существует два разных метода нормирования труда-суммарный и аналитический (элементный). При общем методе нормирования нормы выработки устанавливаются опытно-статистическим путем, точнее по среднему фактическому производству исполнителей или на основе опыта и предыдущих данных. В этом методе процесс труда рассматривается полностью, а не делится на элементы. Скорость производства, т. е. установленный объем работ, который должен выполняться работником или группой работников в определенных условиях труда в единицу времени, скорость производства в этом процессе устанавливается сразу для всего процесса.

Основным методом нормирования труда на производстве является аналитический метод. В этом методе норма труда рассматривается по элементам, поэтапно переходя от одного к другому. При использовании метода аналитического нормирования очень важно тщательно распределить трудовые процессы, большое внимание уделяется затратам времени и эксплуатации техники. Аналитический метод в зависимости от метода установления норм делится на две категории: аналитико-экспериментальный и аналитически рассчитанный.

Таблица 1 - Общая численность работников ТОО «Медикер-ЮК» в зависимости от уровня образования

Уровень образования	
Высшее образование	52%-1020
Среднее специальное образование	33%- 647
Среднее образование	15%- 295
Примечание: составлено автором на основании данных ТОО «Медикер-ЮК», 2021 г. [18, 19, 20, 21]	

Аналитико-экспериментальное нормирование включает наблюдения и другие исследования, а также непосредственную оценку для определения

норм затрат труда в производственных условиях и поиска возможностей снижения затрат труда. Аналитическое и расчетное нормирование предполагает определение

конкретных норм труда в экономике с использованием заранее подготовленных норм времени для выполнения отдельных

элементов операций, а также режимов работы оборудования [4, с. 96].

Таблица 2 - Национальное распределение общей численности работников в ТОО Медикер-ЮК»

Национальный состав	
1) Казахи	85 % - 1667
2) Русские	4% - 78
3) Турки	9% - 177

Продолжение таблицы 1

Национальный состав	
4) Корейцы	2% - 20
5) другие национальности	2% - 20
Примечание: составлено автором на основании данных ТОО «Медикер-ЮК», 2021 г. [16, 17, 18]	

Таблица 3. Общий возрастной состав работников

Возрастной состав	
16 - 18 лет	0
18 - 25 лет	16% - 314
25 - 40 лет	42% - 824
40 - 50 лет	24% - 471
Старше 50	18% - 353
Примечание: составлено автором на основании данных ТОО «Медикер-ЮК», 2021 г. [19, 20, 21]	

Управление должно быть непрерывным. Это позволяет своевременно выявлять и решать возникающие проблемы и, соответственно, обеспечивать устойчивое развитие и функционирование организации, требующее оптимального соответствия централизованного регулирования и саморегулирования отдельных элементов организации. Поскольку управление само по себе осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения принципа учета индивидуальных особенностей и психологии работников и закономерностей группового порядка с межличностными отношениями [24, С. 10].

Важно отметить усиление роли повышения квалификации, определяющее эффективность деятельности ТОО «Медикер-ЮК».

Главное, остановимся на системе аттестации кадров.

1. Проведение аттестации-право администрации. С помощью аттестации обеспечивается формирование состава

высококвалифицированных кадров: руководителей, специалистов, работников. Цель аттестации-определение соответствия занимаемой должности, в соответствии со штатным расписанием, выполнением работы в соответствии с приобретенной специальностью, знание перспектив, возможностей и потенциальных способностей работника; определение необходимости повышения квалификации и переподготовки через трех-годичную резидентуру по новой клинической специальности, освобождение работника от должности, назначение на должность, переводы.

2. Сроки проведения аттестации и состав комиссии. Очередная аттестация проводится ежегодно. Промежуточная аттестация не должна проводиться в подразделениях. График и сроки проведения аттестации аппарата управления ТОО «Медикер-ЮК» в его подразделениях доводятся до сведения генерального директора и руководителей подразделений за месяц до аттестации.

Очередная аттестация не проводится для следующих лиц: имеющих опыт работы шесть месяцев до трудоустройства, временно принятых на работу, проработавшие 2 года после вуза, молодые специалисты, женщины, имеющие детей до одного года.

Остановимся на работе по повышению квалификации в ТОО «Медикер-ЮК». На предприятии повысили квалификацию 236 человек, в том числе 145 рабочих. Средняя численность работников 1005 человек, в том числе 703 рабочих. В общей сложности 222 198 часов/день были компенсированы рабочими. Коэффициент использования календарного времени 0,039 час/день на одного рабочего, что в 1,2 раза больше, чем в прошлом году. Подводятся итоги проделанной работы [24, С. 11].

В дальнейшем необходимо осуществить следующие мероприятия по повышению квалификации кадров:

- организация конкурсной комиссии по отбору кандидатов на рабочие места. Это

позволяет подобрать квалифицированных специалистов;

- подбор кадров на конкурсной основе через средства массовой информации;

- тестирование кадров;

- аттестация и контроль профессиональной квалификации персонала;

- благодарность за ответственное выполнение производственных заданий и премирование при условии наилучшего результата производственно-хозяйственной деятельности;

- создание условий для роста инициативных кадров.

Повышение квалификации сотрудников в ТОО «Медикер-ЮК» должно быть изменено в связи с улучшением нового и модернизированного оборудования, прогрессивных технологий, повышением механизации и автоматизации.

Таблица 4. Использование календарного Фонда времени работниками ТОО «Медикер-ЮК»

Использование календарного Фонда времени сотрудников									
Показатели	2019		Отклонения от плана	2020		Отклонения от плана	2021		Отклонения от плана
	По плану	В деле		По плану	В деле		По плану	В деле	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Среднегодовая численность персонала	27	28	+1	27	29	+2	29	31	+2
Рабочий день одного человека в течение года	226	225	-1	228	226	-2	227	224	-3
Часы, отработанные в течение года	1808	1800	-8	1824	1758,4	-38,6	1816	1769,6	-46,4
Общий фонд рабочего времени, чел/час	48816	50400	1584	49248	51776,6	2528,6	52664	54857,6	2193,6
Дни неявки одного человека на работу		21			21			26	
Причины: ежегодный оплачиваемый отпуск (также входит дополнительный отпуск)		19			19			21	
По заболеванию		1			2			3	
Другие причины		1			-			2	
Количество отпусков и праздников, человек дней		114			113			110	
Примечание-сведения из отдела кадров ТОО "Медикер-ЮК", 2019-2021 гг. [16, 17, 18, 19, 20, 21]									

Затраты рабочего времени ООО «Медикер-ЮК» не приводят к сокращению производства продукции, они также могут быть компенсированы увеличением интенсивности труда работников. А это предполагает анализ производительности труда. Использование календарного Фонда времени работниками ТОО «Медикер-ЮК» представлено в таблице 4.

Сокращение рабочего времени в ТОО «Медикер-ЮК» происходит в результате продуктивности рабочего времени и возникает возможность сокращения рабочего дня. Этот метод используется для сокращения непроизводственных затрат, повышения качества медицинских услуг и снижения потерь рабочего времени. По данным социологического опроса, неэффективное расходование рабочего времени, то есть простои, приходится на четверть рабочего места. Для ТОО «Медикер-ЮК» выгодно увольнение персонала, пока ему не выплатят деньги за простои. Несмотря на высокую ценность свободного времени, казахстанские предприниматели не заинтересованы в его практическом использовании. Они не пытаются организовать дополнительные мероприятия, потому что испортить производственный ритм, сроки выполнения заказа. И сегодня социально-экономическое процветание вынуждает людей максимально использовать трудовой потенциал. Большое влияние на экономический рост оказывают формы и методы активизации труда.

Остановимся на предложениях по мерам, направленным на повышение производительности труда в ТОО «Медикер-ЮК»:

1. Обеспечение тесной связи размера вознаграждения с реальным результатом труда. В медицинском центре вознаграждение применяется только в качестве доплаты к основной ежемесячной заработной плате с целью стимулирования достижения значительно более высоких результатов по сравнению с величиной

труда, всегда выходящей за счет усердия в труде. Здесь понятие нормы труда в рыночной экономике носит общий характер и включает в себя не только количество продукции за единицу времени, но и другие параметры, например, расход сырья, расход материалов и электроэнергии. В связи с этим при осуществлении системы вознаграждения необходимо прилагать значительные усилия к присуждению вознаграждения за конкретные результаты труда, отходя от практики, получаемой в качестве дополнения к месячной заработной плате.

2. Окупаемость затрат на вознаграждение. Расходы на вознаграждение в виде вознаграждения должны быть оправданы. Ожидания от применения системы награждения в медицинском центре и экономическая оценка результатов-обязательное условие организации награждения работника предприятия в рыночной экономике.

В данной статье описаны теоретические основы анализа показателей производительности труда и использования рабочего времени учреждения, Содержание системы организации рабочего времени на предприятии и экономическая сущность производительности труда, методика расчета показателей производительности труда.

В научно-аналитической работе проанализированы запасы рабочего времени и показатели производительности труда ООО «Медикер-ЮК», показаны пути расчета использования запасов рабочего времени предприятия и дана оценка показателям производительности труда.

Кроме того, отражены резервы организации рабочего времени и повышения производительности труда ТОО «Медикер-ЮК», предложены пути совершенствования рационального использования фонда рабочего времени, выработаны предложения по мерам, направленным на повышение производительности труда.

Источники:

1. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия. Учебник / Л.В. Прыкина. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 256 с.
2. Акмаева Р. И. Экономика организаций (предприятий) / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - М.: Феникс, 2018. - 496 с.
3. Фокина О. М. Экономика. М.:ЭКСМО, 2014 г.
4. Мормуль Н. Ф. Экономика предприятия. Теория и практика / Н.Ф. Мормуль. - Москва: Мир, 2018. - 190 с.
5. Лопарева А. М. Экономика организации (предприятия) / А.М. Лопарева. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 240 с.
6. Қазақстан Республикасының Еңбек Заңы 2007.05.15. N 252.
7. ҚР 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V Еңбек Заңы 2016 жылғы 1 қаңтардан бастап енгізілілген өзгерулер мен толықтырулар.
8. Жиделева В.В. Экономика предприятия. 2-е изд., перераб. и доп. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - Москва: Огни, 2017. - 401 с.
9. Кудрявцев Е. М. Организация планирование и управление предприятием. Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2016. - 416 с.
10. Фокина О. М. Практикум по экономике организации (предприятия) / О.М. Фокина, А.В. Соломка. - Москва: Огни, 2016. - 272 с.
11. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2012. - 320 с
12. Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2018. – 272 с.
13. Кәсіпорын экономикасы. Оқу құралы / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич және басқалар; А.И. Ильин жалпы редакциясында. Мәскеу: Жаңа білім, 2014 ж.
14. М.Қ Баймухашева «Кәсіпорын экономикасы» оқу құралы. Атырау, 2012 ж.
15. Р.Қ.Ниязбекова, Б.А.Рахметов, П.Т Байнеева «Кәсіпорын экономикасы» оқу құралы. Алматы-2008 жыл
16. «Медикер-ЮК» ЖШС-гі бухгалтерлік есебі, 2021 ж.
17. «Медикер-ЮК» ЖШС-гі кірістер және шығыстар есебі, 2019-2021 жж.
18. «Медикер-ЮК» ЖШС-гі техникалық көрсеткіштер жинағы, 2021 ж.
19. «Медикер-ЮК» ЖШС-гі ақша қаражаттарының есебі, 2018-2019 жж.
20. «Медикер-ЮК» ЖШС-нің есепке алу құжаттамасы, 2021 ж.
21. «Медикер-ЮК» ЖШС-гі бірінші ретті құжаттары, 2019-2021 жж.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ

Ключевые слова: персонал, управление, эффективность, отношение, человеческий капитал, кадры, руководитель, изменение.

В Республике Казахстан, в том числе в нефтяных компаниях, управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений современной организационной стратегии, поскольку роль людей в условиях современного производства возрастает, а спрос на их навыки, знания и квалификацию растет. Сложность управления человеческими ресурсами также возрастает. Отчасти это связано с возрастающей сложностью управленческой работы, а отчасти с тем, что человеческие ресурсы являются наиболее сложным объектом управления в организации. Для того чтобы эффективно управлять и оценивать человеческие ресурсы в компании нефтегазового сектора, необходимо понять, какие необходимо внести организационные изменения в компании, чтобы система управления персоналом стала более эффективной. В данной статье рассмотрены актуальные аспекты данной проблемы.

Трансформация мировой экономики характеризуется огромными изменениями во всех сферах экономики. Общество как система подвергается непрерывному движению, изменению и формированию. Трансформируются и все социальные элементы системы: экономика, технология, социальное окружение, управление и другие. Существенными причинами таких изменений являются колебания в экономике. Последствия таких изменений не всегда благоприятны для большинства субъектов.

Успешное развитие отечественной экономики во многом определяется способностью крупных, средних и малых предприятий оперативно реагировать на изменения внешней среды. Причины кризиса казахстанской промышленности кроются не только в ее низкой технологической зрелости, несоответствии выпускаемой продукции мировым стандартам и завышенных издержках производства и потребления, которые сегодня не позволяют отечественной продукции конкурировать с аналогичными зарубежными товарами на международном и внутреннем рынках, но в большей степени это несоответствие отечественных компаний стандартам мировых компаний, их низкие возможности, обусловленные личностными факторами, отсутствие системы управления и неготовность организаций к изменениям.

Для рассмотрения организационных изменений в бизнес-структурах необходимо термины «организация», «компания», «фирма» использовать как синонимы, понимая их как организации коммерческой сферы деятельности. В современной литературе по методологии организационных изменений определяется прямое воздействие и косвенное воздействие внешней среды на организацию (рис. 1), которая порождает в своей совокупности сложную открытую систему. Под сложностью в данном случае понимается высокая степень неопределенности и количество связей между элементами системы

«взаимоотношения организации и внешней среды», что не позволяет строить простые модели системы, основанные на однозначной причинно-следственной связи. Эта система является открытой, так как предполагает квазистабильность

динамического равновесия организации и внешней среды, которое обеспечивается постоянным обменом веществом, энергией и информацией между организацией и ее окружением.

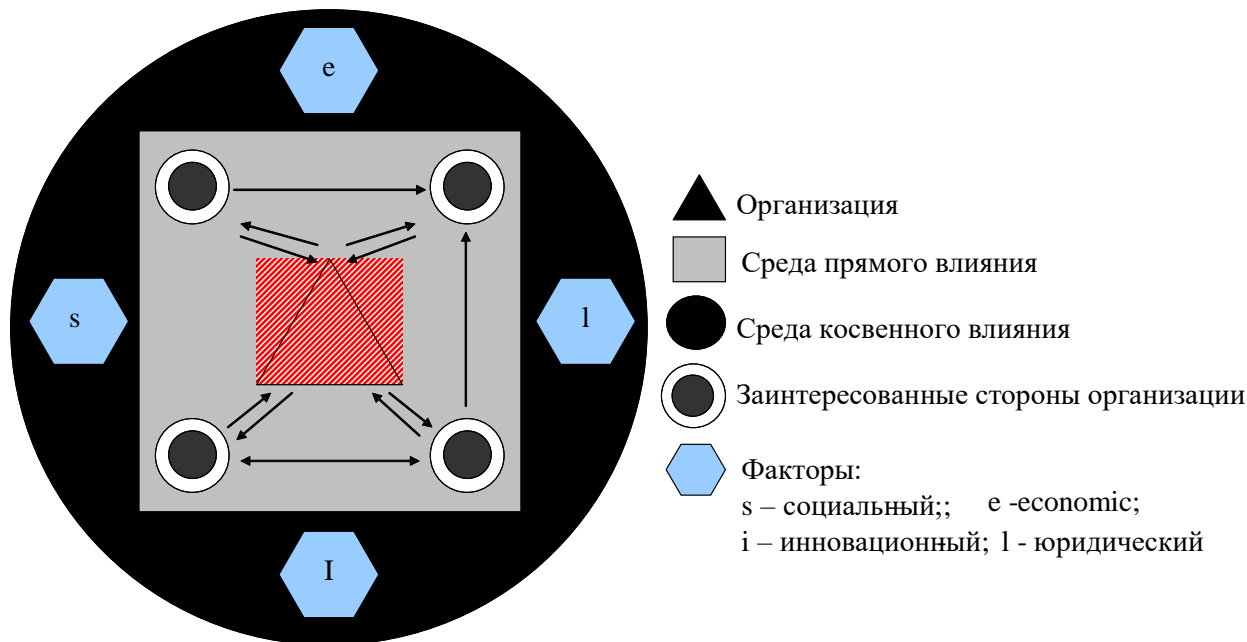


Рисунок 1 - Взаимосвязь организации и окружающей среды
Примечание: разработано авторами

Внешняя среда представляет собой совокупность факторов, которые воздействуют на организацию, изменяют условия и эффективность ее функционирования. Отношения между двумя подсистемами внешней среды - прямого и косвенного воздействия - и организацией различны. Это различие определяется посредством взаимодействия организации с факторами, воздействующими на нее со стороны обеих подсистем.

Общей характеристикой экологических факторов косвенного воздействия является тот факт, что организация не в состоянии управлять ими. Эти факторы можно объединить в следующие группы [1]:

Политические и правовые (например, изменения в налоговом законодательстве, таможенной политике, взаимоотношениях бизнеса и власти, законодательстве об охране окружающей среды, государственном бюджете, величине

стабилизационного фонда и валютных резервов страны, патентном, антимонопольном, трудовом законодательстве и многих других).

Экономические (ставка рефинансирования Центрального банка, валютные курсы, темпы экономического роста инфляция, изменение ВВП на душу населения, тенденции на рынках ценных бумаг, торговый баланс, уровень производительности труда по отраслям и другие).

Социально-культурные (демографические показатели образовательные стандарты, уровень здоровья населения, отношение к труду изменение потребительских предпочтений, проблема межнациональных отношений, благосостояние различных групп населения и др.)

Инновационные (появление новых технологий, машин, механизмов и т.д., новые возможности, предоставляемые IT-индустрией, новые формы коммуникации,

транспортировки, хранения продукции, новые технологии в логистике, маркетинге, рекламе и т.д.).

Главное отличие этой группы факторов - возможность управления ими со стороны организации. Эти факторы характеризуют рыночную среду организации, в конечном итоге ее конкурентоспособность.

Важным элементом механизма управления человеческими ресурсами в

условиях организационных изменений является мотивация персонала к проведению реорганизации.

Что касается мотивации и стимулирования персонала к изменениям, исследуемой АО «СНПС-Актобемунайгаз», т.е. наличия материальных и моральных стимулов и мотивов, то 36% участников опроса указали, что их вклад в компанию не был справедливо оценен.



Рисунок 2 - Система поощрения и наказания в АО «СНПС-Актобемунайгаз»
Примечание: Разработано авторами

На рисунке 2 представлены результаты, связанные с оценкой системы поощрений и наказаний в АО «СНПС-Актобемунайгаз». Респонденты выделили следующие недостатки системы мотивации труда в АО «СНПС-Актобемунайгаз»: отсутствие мотивационного эффекта; неопределенная перспектива премий; начисление премий находится в зависимости от непосредственных руководителей; непрозрачность системы мотивации; неоднозначность соблюдения принципов справедливости в системе мотивации; вознаграждение часто определяется

факторами, не зависящими от работника; принцип наказания, заложенный в систему мотивации, фактически используется редко; обеспокоенность размером премий; недовольство периодичностью начислением премий; обеспокоенность невозможностью планирования доходов. Только респонденты АО «СНПС-Актобемунайгаз» отметили положительный момент в новой системе - привязку вознаграждения сотрудников к результатам работы компании. Наиболее чувствительным вопросом является обсуждение новой системы оценки труда и соответствующей ей системы поощрения.

Таким образом, как видно из опроса, большинство экспертов и участников отметили недостатки данной системы, что в свою очередь позволит Компании дать возможность проявить себя самим сотрудникам, доработать систему до совершенства, с учетом мнения руководителей.

К примеру, в известных во всем мире компаниях Facebook, Twitter, Starbucks сотрудникам дали возможность самим составить свой личный план работы, который позволит им достичь карьерной лестницы, при этом повышая свой вклад в эффективность производства [2].

Вторым шагом достижения успеха этих Компаний являлось то, что сотрудники по итогу определенного отчетного периода, сами оценивали итог работы друг друга, без вмешательства непосредственных руководителей, от чего в конечном итоге складывался размер премий и поощрений. Тут важно отметить, что есть риск появления жесткой конкурентоспособности среди сотрудников, которыми можно управлять, устанавливая четкий механизм управления персоналом.

Все эти методы достижения

персоналом успеха, обсуждались сотрудниками в неформальных обстановках, на кофе-брейках, в спорт залах и т.д., благодаря высокой системе поощрения, а потом только презентовались руководителям.

Рассмотрим другой не менее важный элемент механизма управления персоналом - оперативное управление, включающее в себя умение принимать необходимые управленческие решения, организовывать информационное обеспечение, внедрять технологии эффективной деятельности.

Респонденты оценили свою осведомленность о целях, процессе и перспективах бизнес-ассоциации следующим образом:

- не более 9% респондентов чрезвычайно осведомлены;
- большинство респондентов показали средний уровень осведомленности (от 38 до 55%);
- количество респондентов, ничего не знающих о реорганизации, составляет от 5 до 15% опрошенных;
- диаграмма с результатами опроса показана в таблице 1.

Таблица 1 - Осведомленность персонала об изменениях

Головной офис АО «СНПС-Актобемунайгаз»	10	47	0	28	15
Нефтегазодобывающее управление Октябрьскнефть	5	42	5	32	16
Жаназольский нефтегазоперерабатывающий комплекс	2	43	14	6	35
Управление производственно-технического обслуживания и комплектации оборудованием	5	38	14	21	22
Нефтегазодобывающее управление Кенкиякнефть	2	55	9	18	16
Актобемунайсервис	1	42	14	16	27
Управление «Актобээнергонефть»	1	38	13	10	38
Строительное управление	4	54	5	14	23
1	Я очень хорошо информирован				
2	У меня высокий уровень осведомленности				
3	Я ничего не знаю.				
4	Я достаточно информирован				
5	Я немного в курсе.				

Опрос показал, что и руководство, и персонал знакомы с общими планами акционеров относительно слияния, однако стратегия новой компании неизвестна,

долгосрочная перспектива туманна [3].

Однако некоторые проблемы все еще остаются, например, нет сообщений, которые вселяли бы в сотрудников

уверенность в завтрашнем дне; настораживает только позитивная информация, нет ответов на самые животрепещущие вопросы - стратегия и план корпорации, компенсационная политика и сокращения.

Результатом такого слабого осознания стало восприятие персоналом

своего будущего (таблица 2). На вопрос, как улучшение работы АО «СНПС-Актобемунайгаз» повлияет на ситуацию в Вашей компании в будущем, получены следующие ответы: быстрорастущие компании наиболее позитивно относятся к изменениям.

Таблица 2 - Восприятие персонала компании своего будущего

Головной офис АО «СНПС-Актобемунайгаз»		36	8	14	34
Нефтегазодобывающее управление Октябрьскнефть		42	3	17	38
Жаназольский нефтегазоперерабатывающий комплекс		9	30	17	44
Управление производственно-технического обслуживания и комплектации оборудованием		22	10	24	44
Нефтегазодобывающее управление Кенкиякнефть		34	8	18	40
Актобемунайсервис		20	6	24	50
Управление «Актобээнергонефть»		8	38	15	39
Строительное управление		41	7	11	41
1	Будет больше позитивных изменений				
2	Будет больше негативных изменений				
3	Существенных изменений не будет				
4	Затрудняюсь ответить				

Как видно из таблицы 2, однозначного ответа на эти вопросы нет. В компании ожидание изменений положительное, так как персонал надеется на увеличение объемов производства, рост благосостояния и стабильность (Головной офис АО «СНПС-Актобемунайгаз», Нефтегазодобывающее управление Октябрьскнефть), перспективы роста нефтяного рынка, увеличение прибыли, расширение ассортимента продукции (Управление «Актобээнергонефть»).

Анализ организационно-экономических аспектов совершенствования управления АО «СНПС-Актобемунайгаз» в части организационных изменений, проведенный в данном исследовании, позволил сделать следующие выводы.

Количественное выражение готовности работников к новому содержанию и организации труда, их сопротивление изменениям и другие факторы в соответствии с практикой становятся все более значимыми для предприятий. В соответствии с этим возрастает актуальность поиска

механизмов измерения успешности управления человеческими ресурсами.

В АО «СНПС-Актобемунайгаз» проведена оценка функций управления персоналом с целью выявления наиболее значимых с точки зрения организационных изменений. Качество выполнения этих функций определяет успешность управления персоналом всей организации.

Основой для разработки комплексного плана мероприятий по реформированию управления персоналом в условиях организационных изменений являются результаты, выводы и предложения, полученные в ходе диагностики менеджмента АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Комплексный план реформирования управления персоналом во многом является основой эффективной деятельности персонала, инструментом реализации запланированных мероприятий, обеспечивающим контроль их выполнения и обеспечивающим эффективность организационных изменений [4].

В частности, можно сделать вывод, что в плане организационных изменений

топ-менеджменту АО «СНПС-Актобемунайгаз» следует уделять больше внимания общей организации управления персоналом: мотивации, аттестации персонала и корпоративной культуре. Для этого необходимо:

- Мотивировать сотрудников на обучение;
- Научить подчиненных оценивать степень успешности проделанной работы;
- Контролировать уровень мотивации;
- Объяснить подчиненным принятую систему поощрения;
- Создавать идеи;
- Вознаграждать отдельных сотрудников за общий вклад организации;
- Поддерживать позитивный обмен информацией между подчиненными;
- Делать задачи более понятными;
- Стремиться стать носителем корпоративной культуры [5].

Теоретически не существует единой модели измерения эффективности организации и продуктивности изменений в целом. Поэтому оптимальная модель измерения этих параметров должна быть создана в рамках конкретного исследования. Одним из важнейших требований к любой модели является многофакторность модели, позволяющая согласовать задачи, связанные с измерением, по одному параметру [6].

Структурные подразделения компании АО «СНПС-Актобемунайгаз» воспринимают изменения с надеждой на улучшение организационных и управленческих процессов. Анализ

результатов опроса показал, что во всех организациях, независимо от их статуса, местонахождения, существующей системы управления, самым сложным является преодоление сопротивления рядовых сотрудников. Руководители АО «СНПС-Актобемунайгаз» считают этот аспект деятельности предприятия наиболее трудноразрешимым при проведении организационных преобразований.

Таким образом оценка управления организационными изменениями в нефтяных компаниях должна отвечать требованиям комплексности, учета длительности временных характеристик, различных точек зрения и комплексной оценки результатов изменений.

Ведь система управления персоналом, это огромный комплекс методов, принципов и средств влияния по потребности, интересы, поведение и деятельность сотрудников для получения от них максимальной отдачи, что безусловно приведет к успеху предприятия. В целях совершенствования применяемых систем, руководителям необходимо руководствоваться принципом индивидуального подхода к установленным порядкам организации, нормам, стилям управления и прочего, и чтобы понять насколько эффективна работа в этом направлении, необходимо на постоянной основе проводить анализ кадровой политики, учитывая мнения и потребности сотрудников, в итоге как правило все организационные изменения приведут к совершенствованию системы управления персоналом.

Источники:

1. Зингер О.А., Ильясова А.В. факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий //Современные проблемы науки и образования. -2015 -№1-1.
2. Источник www.gd.ru.
3. Данные опроса АО «СНПС-Актобемунайгаз».
4. Цельмер Г. Учет риска при принятии управленческих решений // Проблемы МСНТИД. – 2019. – № 3. – С. 94–105.
5. Nagel J. III. Collaborate and Conquer // Informationweek. – 2020. – Issue 700. – P. 274–277.
6. Ганс А.Б., Федосеев В.Н. Создание эффективной нефтяной компании как одно из направлений управления сырьевыми ресурсами // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 4. – С. 88–95.

Успанова Г.Н.
Ермешева Л.М.
Бекмагамбетов Е.С.
Кенжебаева А.М.
Каюпов Т.А.

Магистранты МВА
Алматы Менеджмент Университет

Джетписова А.Б.

к.э.н

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»

Ключевые слова: корпоративное управление, разработка, внедрение, Кодекс, акционер, менеджмент.

АО «СНПС-Актобемунайгаз» (далее – Общество) является правопреемником АО «Актюбинскнефть», созданного на основании Постановления Актюбинского территориального комитета по госимуществу и приватизации за № 164 от 21 декабря 1993 года [1;1]. Общество является хозяйствующим субъектом, чей исторический путь базируется на многолетнем существовании бывшего советского Производственного объединения. За годы своей истории предприятие прошло несколько стадий своей последовательной трансформации, вступив в 1997 году на современную ступень развития под управлением стратегического иностранного инвестора [2;1].

АО «СНПС-Актобемунайгаз» в рамках исполнения законодательства Республики Казахстан «Об акционерных обществах» проводит ежегодное общее собрание акционеров [3;32].

В 2020 году АО «СНПС-Актобемунайгаз» добросовестно выполнило решение общего собрания акционеров. Неуклонно концентрируясь на

экономической эффективности, углубило работу по повышению качества и увеличению эффективности. Наряду с профилактикой и контролем эпидемии, Общество прилагало все усилия для выполнения всех производственно-хозяйственных работ. В итоге Обществом были достигнуты хорошие результаты, в части выполнения всех задач, поставленных общим собранием акционеров.

Первый Президент Республики Казахстан в Послании народу «Новый Казахстан в новом мире» обратил внимание на необходимость развития корпоративного управления в компаниях [4;7]. Согласно тезисам, озвученным в Послании, одной из главных задач всех компаний остается упорядочение их деятельности через внедрение международной практики корпоративного управления. Корпоративное управление, по мнению авторов статьи, должно строиться на четкой подотчетности и прозрачности.

Для начала введем понятие, что же такое Кодекс корпоративного управления (далее – Кодекс). Кодекс — свод правил, рекомендованных к соблюдению

участникам рынка ценных бумаг и направленных на защиту прав инвесторов, а также на улучшение иных аспектов корпоративного управления [5;1].

Кодекс корпоративного управления предлагает акционерам, членам Совета директоров Общества и инвесторам четко сформулированные подходы к тому, что следует требовать от менеджмента. Кодекс повышает активность органов управления Общества, обеспечивает равенство прав акционеров. При разработке Кодекса учитываются основные направления деятельности Совета директоров. Совет директоров в свою очередь осуществляет контроль за деятельностью исполнительного органа согласно действующему законодательству. В этой связи в Кодексе также предусматриваются права исполнительного органа с целью исключения нарушения его прав.

Вместе с тем, будучи общедоступным документом, Кодекс должен быть максимально понятен и учитывать интересы работников Общества. Кодекс регулирует порядок взаимоотношений органов управления Общества, порядок предоставления информации и призван осуществлять максимальный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью с целью защиты прав акционеров.

С учетом вышеизложенного, Обществом было принято решение разработать и внедрить Кодекс. Важную роль при принятии данного решения сыграло и то обстоятельство, что за период своего существования Общество сталкивалось с проверками своей деятельности. Инициаторами данных проверок выступали акционеры или государственные органы по обращениям акционеров. Также следует отметить, что принятие Кодекса в условиях современного ведения бизнеса, по мнению Общества, является обязательным.

В целях реализации принятого решения авторами статьи были поставлены следующие задачи:

1. Осуществить анализ существующего корпоративного управления в Обществе;

2. Провести мониторинг Кодексов корпоративного управления нефтегазовых компаний Республики Казахстан и иностранных акционерных обществ;

3. Выявить с целью заимствования наилучшие положения Кодексов и подготовить проект для рассмотрения Органами управления Общества.

Реализовать поставленные задачи было поручено созданной Рабочей группе. В состав рабочей группы вошли представители Департамента правовой деятельности Общества и экономического департамента. Рабочая группа была наделена полномочиями проводить анкетирование работников Общества, направлять письма в адрес акционеров и членов Совета директоров Общества. Рабочей группой был составлен график встреч для обсуждения, подготовлены индивидуальные задания, создана фокус-группа для обсуждения и постановки новых вопросов для реализации решения.

Анализ существующего корпоративного управления был осуществлен при помощи PEST-анализа. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [5;1].

Также были подготовлены и направлены в адрес членов Совета директоров вопросы для анкетирования о возможности разработки и принятия Обществом Кодекса. Также в анкете ставились вопросы возможного конфликта Кодекса с существующими локальными актами и корпоративной культурой Общества. Результаты PEST-анализа подготовлены в виде Таблицы 1, приведенной ниже.

Таблица 1 - Результаты PEST-анализ Общества.

Political	Economic
Частые реформы законодательства; Государственное регулирование отрасли; Государственное регулирование конкуренции.	Инфляция; Динамика курсов валют; Затраты на осуществление деятельности; Повышение цен; Нестабильность цены на нефть.
Social	Technological
Трудовые конфликты; Зона экологического кризиса.	Развитие технологий; Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее НИОКР).
Примечание: составлено авторами самостоятельно	

PEST анализ показал, что деятельность Общества регламентируется регулируемым законодательством. К числу основных нормативных правовых актов относится Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах» и Кодекс Республики Казахстан «О недрах и недропользовании». Кроме того, Общество является субъектом естественных монополий и занимает доминирующее положение по реализации газа.

К числу экономических и социальных факторов относится следующее:

- Наличие трудовых конфликтов, связанных с вахтовыми работниками. Вахтовые работники осуществляют свою трудовую деятельность на территории, отнесенной к зоне экологического кризиса. Экологическая обстановка на данной территории неблагоприятная. Добываемая нефть постоянно изменяется в цене. Только за 4 месяца 2022 года цена на нефть изменилась более трех раз. Все это сказалось на уровне инфляции, повышении цен, затратах на осуществлении основной производственной деятельности.

К числу технологических факторов относится:

- развитие технологий, требующих постоянных вложений. Также законодатель обязал Общество при осуществлении

производственной деятельности внедрять НИОКР.

Вышеперечисленные обстоятельства сказываются на правах и интересах акционеров. Менеджмент Общества настроен получать прибыль с учетом имеющихся ограничений. С целью экономии, средства от которой могут быть распределены как доход менеджмента, могут быть нарушены права акционеров. Нестабильность на рынке создает предпосылки для постоянных обращений от акционеров и оперативных решений со стороны членов Совета директоров.

Вместе с тем, отсутствие в Обществе координации и ответственных лиц создает определенные трудности при реализации прав акционеров. Так, в Обществе отсутствует должность корпоративного секретаря, который мог бы консолидировать поступающие обращения. К компетенции корпоративного секретаря можно также отнести контроль за исполнением поручений Общего собрания акционеров и членов Совета директоров. Данный сотрудник должен быть независим и подотчетен Совету директоров или Общему собранию акционеров.

Вторым шагом рабочей группы был анализ существующих стандартов корпоративного управления. Были

проанализированы имеющиеся в открытом доступе Кодексы корпоративного управления нефтегазовых компаний. В результате, рабочая группа пришла к следующему выводу:

Основные принципы корпоративного управления — это защита прав и интересов акционеров; эффективное управление Обществом Советом Директоров и исполнительным органом; прозрачность и объективность раскрытия информации о деятельности Общества; политика регулирования корпоративных конфликтов.

Однако при анализе Кодексов были выявлены и имеющиеся проблемы. Так, ряд компаний включили в Кодексы корпоративного управления вопросы, не относящиеся к компетенции органов управления. К примеру, в кодексах нефтегазовых компаний Республики Казахстан включены положения об охране труда, экологической безопасности. Данные положения, по мнению авторов статьи, не относятся к корпоративному управлению.

В этой связи было принято решение, что Кодекс корпоративного управления Общества должен быть работающим документом. Он должен включать в себя исключительно положения, относящиеся к корпоративному управлению. С учетом анализа кодексов корпоративного управления нефтегазовых компаний, а также предложений юридического департамента был разработан проект Кодекса Общества.

Третьим шагом рабочей группы было попытка понять отношение к Корпоративному кодексу акционеров и членов Совета директоров. Для достижения названной цели были подготовлены и направлены письма, содержащие предложение о разработке Корпоративного кодекса. Предложения также предусматривали возможность сообщить о своем видении кодекса, его содержании и принципах. Приложением к письмам был проект разработанного Кодекса, а также анкета с вопросами, указанными ниже в Таблице 2.

Таблица 2 – Анкетирование акционеров органов управления общества.

Вопросы	Ответы (нужное подчеркнуть)	Примечание
1. Известно ли Вам понятие конфликт интересов?	Да/нет	
2. Сталкивались ли вы с конфликтом интересов в Компании?	Да/нет	Если ответ ДА, сообщите пожалуйста подробнее.
3. Своевременно ли рассматриваются Компанией предложения и обращения?	Да/нет	Если ответ НЕТ сообщите пожалуйста подробнее.
4. Были ли случаи нарушения Ваших прав?	Да/нет	Если ответ ДА, сообщите пожалуйста подробнее.
5. Сталкивались ли вы с нарушением или злоупотреблением прав со стороны Органов управления Компании?	Да/нет	Если ответ ДА, сообщите пожалуйста подробнее.
6. Необходимо ли Компании независимое лицо, которое бы несло ответственность за своевременное рассмотрение поступающих предложений и обращений акционеров?	Да/нет	
7. Необходимо ли Компании независимое лицо, которое бы несло ответственность за своевременное рассмотрение конфликта интересов Органов управления Компании?	Да/нет	

8. Необходим ли Компании Кодекс корпоративного управления?	Да/нет	Если ответ НЕТ, сообщите о наличии своего возможного предложения.
9. Есть ли у Вас предложения по содержанию проекта Кодекса (приложение к письму)?	Да/нет	Если да – просим сообщить какие.
10. Достаточно ли соблюдаются в Компании принципы защиты прав и интересов акционеров?	Да/нет	
11. В достаточной ли мере соблюдаются в Компании этические нормы при взаимоотношениях с акционерами?	Да/нет	
12. В достаточной ли мере в Компании осуществляется прозрачность и объективность раскрытия информации?	Да/нет	Если ответ НЕТ, сообщите пожалуйста подробнее.
13. Сталкивались ли вы с нарушением порядка проведения общего собрания?	Да/нет	Если ответ ДА, сообщите пожалуйста подробнее.
14. Сталкивались ли вы с нарушением порядка созыва заседания Совета директоров Компании?	Да/нет	Если ответ ДА, сообщите пожалуйста подробнее.
15. Необходима ли отдельная штатная независимая от исполнительного органа единица, отвечающая за соблюдение порядка проведения общего собрания акционеров и созыва заседания Совета директоров?	Да/нет	
16. Укажите Ваше ФИО		
Источник: составлено авторами		

В итоге на 347 направленных писем были получены 275 ответов, содержащие согласие на разработку и внедрение Кодекса, а также предложения по его усовершенствованию. К сожалению, на остальные письма не поступили ответы.

С учетом принятых предложений Компанией разработан Кодекс, который планируется вынести на рассмотрение на предстоящем общем собрании акционеров. Предполагается, что Кодекс улучшит корпоративное управление, урегулирует на должном уровне порядок защиты прав и интересов акционеров. Введенная должность корпоративного секретаря

позволит осуществлять оперативный контроль за рассмотрением поступающих обращений акционеров, членов Совета директоров. Кроме того, корпоративный секретарь будет нести ответственность за своевременность организации процедуры и проведения общего собрания акционеров и принятия решений Советом директоров Общества. Особое внимание заслуживает предусмотренная норма о постоянном мониторинге исполнения Кодекса, отчет по которой будет предоставляться корпоративным секретарем путем размещения на корпоративном сайте.

Источники:

1. Устав АО «СНПС-Актобемунайгаз» Решением Общего собрания акционеров АО «СНПС-Актобемунайгаз» (Протокол № 19 от «28» мая 2010 г.).

2. <http://www.cnpc-amg.kz/>.

3 Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года № 415-ІІ «Об акционерных обществах».

4. Послание Президента Республики Казахстан Н.А.Назарбаева народу Казахстана (Часть І) «Новый Казахстан в новом мире».

5. <https://ru.wikipedia.org/>.

4. МАРКЕТИНГ, ТОРГОВЛЯ

УДК 614.212:339.138-005.21

Абдрахманов А.С.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Султанбекова Г.К.
к.э.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ SWOT-АНАЛИЗ ОТДЕЛЕНИЯ ИНТЕРВЕНЦИОННОЙ АРИТМОЛОГИИ

Ключевые слова: SWOT-анализ, количественный, отделение интервенционной кардиологии.

Интервенционная аритмология – это область кардиологии, находящаяся на границе между кардиохирургией и лекарственной терапией. Метод лечения - установка пациенту специальных устройств - искусственных водителей ритма (кардиостимуляторы), которые позволяют восстановить проведение импульсов в сердечной мышце и регулировать ритмичную работу сердца. Своевременное устранение такого фактора риска, как нарушение сердечного ритма (аритмия) позволяет не просто сохранить жизнь, но и даёт возможность человеку жить полноценно. В связи с этим современная кардиология не может обойтись без интервенционной аритмологии.

Отделение интервенционной аритмологии (далее, Отделение) функционирует с 2014 года и обоснованием его открытия явилось сегментация целевой группы пациентов в одном отделении для реализации инновационных методов интервенционной кардиологии. Цель внедрения

интервенционной кардиологии - доступность для населения медицинской помощи, которую используют в мире, а также формирования квалификационной специализированной команды врачей для реализации данной задачи.

С момента открытия Отделения выполнен объем инновационных методов, в процессе которого назрела потребность оценивать медицинскую эффективность и делиться научными результатами в глобальном пространстве, но со стороны сотрудников формируется научная инертность в участии научных конференций и публикациях в специализированных научных журналах с высоким рейтингом. Для анализа текущего состояния Отделения мы использовали количественный SWOT-анализ [1-5].

Отделение (Национальный научный кардиологический центр) занимает 37,8% удельного веса рынка данной медицинской услуги (МУ). Структура инновационной МУ представлена с расчетами прямого ранжирования (таблица 1).

Таблица 1 – Рейтинг медицинских организаций, оказывающих инновационную МУ по интервенционной аритмологии в Казахстане в 2021 году

Медицинские организации	РЧА ФП	Криоаблации	Катетерные аблации	Всего, абс	Удельный вес, %	r
ННКЦ, г.Нур-Султан	136	575	1313	2024	37,83	1
ННМЦ, г.Нур-Султан	26	123	356	505		4

Продолжение таблицы 1

НИИ Кардиологии и Внутренних Болезней, г.Алматы	31	156	418	605	11,31	3
ННЦХ им. А.Н. Сызганова, г.Алматы	152	181	551	884	16,52	2
РКЦ, г.Павлодар	0	49	143	192	3,6	6
УДП, г.Нур-Султан	20	0	130	150	1,0	7
Областной центр, г.Караганда	3	0	74	77	1,44	
Областной центр, г.Петропавловск	0	0	100	100	1,9	9
ГКЦ, г.Шымкент	40	46	290	376	7,0	5
«Журек», г.Тараз	0	27	104	131	2,45	8
ГКЦ, г.Алматы	0	0	67	67	1,25	11
ОМЦ, г.Кызылдорда	0	32	34	76	1,42	10
ОКБ, г.Семей	0	5	15	20	0,37	
Областной центр г.Атырау	0	0	34	34	0,63	13
Городская №2, г.Нур-Султан	0	0	53	53	0,9	12
АМЦ г. Актобе	0	0	14	14	0,26	15
Клиника ДауМед	0	0	32	32	0,60	14
Всего	408	1194	3748	5350	100	

Далее, мы изучили, что в сравнении с другими конкурирующими организациями - сложные (3 категории) кардиологические операции у детей 66% случаев в году, были проведены в нашем Отделении.

Для изучения экономической эффективности, нами проведен анализ производительности труда за 8 лет.

Производительность труда Отделения высокая исходя из показателей: стабильного выполнения Государственного заказа – 100%, отсутствия простоя койки, высокая работа койки и оборот койки, высокого темпа роста объемов медицинской помощи – 60,1%, нагрузки на врача – на 28%.

Для оценки медицинской эффективности мы проанализировали качество медицинской помощи по конечным результатам: летальность послеоперационная, послеоперационные осложнения. Медицинская эффективность

Отделения за 7 лет были проведен анализ послеоперационных осложнений, который показал низкие допустимые показатели.

Изучение социальной эффективности оказываемых МУ(медицинских услуг), показал хороший уровень взаимопонимания пациента и лечащего врача о заболевании, методе проводимого лечения, дальнейшего наблюдения и образа жизни после проведенной операции, но недостаточный для полного удовлетворения пациентов.

Среднее время пребывания пациентов в приемном покое ННКЦ составило 18 мин., ме 30 мин. При этом, влияния длительности пребывания в приемном покое (x) на койко дней (y) нет ($r=0,01$).

Далее, для оценки эффективности работы СМР (медицинских сестер) в анкете для пациентов был изучен вопрос об удовлетворенности их работой, 5 - удовлетворены полностью, 1- не

удовлетворены. Более 80% пациентов оценили работу на максимальные 5 баллов.

Используя, показатель базисный темпа роста мы видим наиболее высокий показатель сложных технически операций – аблации ФП на 15,66%, имплантации ИКД – 10,73, отрицательный темп роста по имплантации ЭКГ мониторов – 25,47% и закрытия УПП – 18,22. Технически сложные операции за 8 лет растут в объемах, при этом, в структуре всех операций, сложные операции 3 категории, занимают 61,40%, 2 категории сложности 33,0% и простые операции – 5,6%.

Далее, мы провели маркетинговый анализ у конкурирующих медицинских организаций по республике оказание кардиохирургической медицинской услуги у детей, а именно, установление ЭКС, РЧА, СРТ/ИКД, КРИО, и ИКД и выявили, что являемся достоверно ($p < 0.05$) лидерами по количеству проведенных сложных кардиологических операций у данной целевой группы.

Анализ эффективности управления персоналом за 2021 год показал: количество штатных единиц – 39,5; количество занятых единиц – 38,5; физические лица - 29 (зав. отд-1, врачи-6, ст.мед-1, медсестра – 11 (двое в декретном), сестра хозяйка - 1, медицинский регистратор -1, раздатчица - 2, санитарка - 9); укомплектованность – 70%; текучесть кадров – 27,2%; категоричность квалификационная врачей - 28,5%; категоричность квалификационная медицинских сестер - 70%; всего ставок – 39,5.

Анализ нагрузки на одного сотрудника СМР за 8 лет увеличился на 21,45%, а на оперирующего врача на 52,69%. С учетом, что сложность операций высокая и они являются инновационными методами.

Для изучения индивидуальной нагрузки оперирующих врачей, был проведен анализ персональной нагрузки за 4 года.

Распределение нагрузки врачей неравномерное, и основная производственная нагрузка традиционно у заведующего отделения на протяжении

последних 4 года. Расчеты коэффициента детерминации показал, положительную динамику равномерной нагрузки: в 2018 году были достоверно сильные различия ($p < 0,01$), то к 2021 году распределение нагрузки, также было неравномерным, но менее выраженное ($p < 0,05$). Развитие и стабильность коллектива, позволит усилить доверие лидера-профессионала для делегирования инновационных и технически сложных операций. С учетом, внешних факторов (материальная и социальная мотивация) возможно будет распределять нагрузку равномерно и быть уверенным в том, что обученные специалисты не будут уходить в конкурирующие организации.

Для планирования изменений с целью улучшения эффективности Отделения, мы использовали качественный и количественный маркетинговый метод - SWOT-анализ.

В работе для достоверности полученных результатов были использованы: период исследования – 8 лет (2014-2021 годы); показатель интенсивности базисный темп роста (Тр); расчет достоверности аппроксимации, коэффициент детерминации (R); ранжирования полученных факторов, расчета их весового коэффициента с последующим расчетом параметрического индекса.

В работе участвовали 3 эксперта с высоким уровнем компетентности (доктора медицинских наук, имеющих близкие научные публикации по предлагаемым инновационным методам в интервенционной аритмологии). Оценка составленных нами факторов, сопровождающих текущую ситуацию отделения интервенционной аритмологии была выставлена экспертами анонимно, по традиционной 5 бальной системе: 1- очень плохо, 2 – плохо, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично. Затем, мы вывели среднюю оценку.

Далее, эксперты привлекались для ранжирования тех же факторов, мы использовали прямое ранжирование 1 – наиболее важный и по убыванию. Последующие расчеты проводились по

стандартной формуле расчета весового коэффициента и итогового параметрического индекса отдельно для

сильных, слабых сторон бизнес-процесса Центра, возможностей и угроз (таблица 2).

Таблица 2– Количественный SWOT-анализ Центра

Фактор	г _i	C	W _i	A _i	P _i	Ps
1	2	3	4	5	6	7
<i>Сильные стороны</i>						
1. Государственная поддержка (госзаказ)	8	0,0714	0.5712	3	1.7136	2.3
2. Финансовые источники дополнительно по статьям (платные, образовательные, научные проекты)	6		0.4284	3	1.2852	
3. Проведена впервые международная школа по интервенционной аритмологии EHRA in Kazakhstan	13		0.9282	5	4.641	
4. Короткая средняя длительность пребывания больного на койке	12		0.85	4	3.4	
5. Стабильность лидера Центра (не номинальный руководитель)	9		0.6426	5	3.213	
6. Выполнение государственного заказа	14		0.996	4	3.984	
7. Внедрения инновационных МУ впервые в СНГ	3		0.2142	5	1.071	
8. Международное сотрудничество	4		0.2856	4	1.1424	
9. Конкурентоспособность специалистов на отечественном рынке	5		0.357	3	1.071	
10. Конкурентоспособность по некоторым операциям в СНГ	2		0.1228	4	1.1424	
11. Фондовооруженность	7		0.4998	3	1.4994	
12. Обучение сотрудников по государственной квоте	10		0.714	3	2.142	
13. Высокая конкурентоспособность по редким операциям	1		0.0714	5	0.357	
14. Высокая производительность труда Центра, темп роста 8%	11		0.7854	5	3.927	
<i>Слабые стороны</i>						
1. Низкая производительность научного процесса	10	0,0666	0.666	4	2.664	2.5
2. Фондовооруженность	1		0,0666	5	0.333	
3. Высокая производительность труда заведующего отделения	8		0.5328	5	2.664	
4. Низкая управленческая деятельность (рекрутинг)	2		0.1332	5	0.667	
5. Высокая нагрузка среднего медицинского персонала	9		0.5994	5	2.997	
6. Низкая материальная мотивация специалистов	7		0.4662	5	2.331	
7. Пассивная кадровая политика	3		0.1998	5	0.999	
8. Высокая текучесть кадров	4		0.2664	5	1.332	

Продолжение таблицы 2

9. Высокие показатели работы койки	13		0.8658	5	4.329	
10. Коэффициент совместительства выше 1,0	6		0.3996	5	1.998	
11. Низкая удовлетворенность пациентов качеством медицинской помощи, сравнительно с другими подразделениями НКХЦ	11		0.7326	4	2.9304	
12. Низкая удовлетворенность пациентов полнотой объема информированности о состоянии заболевания	12		0.7992	5	3.95	
13. Простой оборудования ангиографического	5		0.333	5	1.665	
14. Износ оргтехники	14		0.9324	5	4.662	
<i>Возможности</i>						
1. Увеличение финансирования за счет научных проектов	1		0.0344	3	0.1	
2. Увеличение финансирования за счет платных услуг	27		0.9288	2	2.0	
3. Увеличение финансирования за счет образовательных курсов	22		0.7568	4	3.04	
4. Изучить потребность в МУ населения Казахстана	3		0.1032	3	0.31	
5. Медицинский туризм СНГ	24		0.83	5	4.13	
6. Международная аккредитация	26		0.894	3	2.7	
7. Нематериальная мотивация сотрудников за счет межсекторального сотрудничества (награды, дополнительная оплата для рекреации)	23		0.8	5	4.0	
8. Рекрутинг и создание стабильной команды СМР и врачей	4		0.14	4	0.56	2.1
9. Тимбилдинг и неформальные организованные тренинги на природе	22		0.76	2	1.5	
10. Комната разгрузки в отделении (кресла массажные, звуки природы и т.д)	21		0.7224	5	3.612	
11. Мониторировать эмоциональное выгорание сотрудников	20		0.688	2	1.376	
12. Работа сотрудников на 1,0 ставки	19	0.0344	0.6536	3	1.9608	
13. Дополнительные ставки добавлять из научных проектов и образовательных программ	16		0.5504	5	2.752	
14. Организация международных конференций	6		0.2064	5	1.032	
15. Планирование научных публикаций	15		0.516	5	2.58	
16. Сотрудничество со странами СНГ по образовательной и научной мобильности	8		0.2752	5	1.376	

Продолжение таблицы 2

17. Внутренний и со странами СНГ медицинский туризм	2		0.9288	5	1.9264	
18. Издание учебных пособий	29		0.9976	4	3.9904	
19. Преимущество с ПМСП	9		0.3096	4	1.2384	
20. Оценка QALY пациентов	28		0.9632	2	1.93	
21. Использование НОТ	10		0.344	2	0.69	
22. Совершенствование Положения	11		0.6192	2	1.2384	
23. Совершенствование стандартов клинических	18		0.4128	2	2.064	
24. Совершенствование образовательных программ	12		0.4472	5	2.064	
25. Пересмотр перечня ВТМУ и перевод технологий в разряд СМП	13		0.4472	5	2.236	
26. Расширение операционной	14		0.4816	5	2.408	
27. Республиканский регистр аритмий	17		0.5848	2	1.1696	
28. Применение новых технологий (Pentaray, HDgrid, Contact force measurement) и их рутинное применение на практике	7		0.2408	5	1.204	
29. Внедрение таргетированных детям (безэлектродный ЭКС, подкожного ИКД)	5		0.172	5	0.86	
<i>Угрозы</i>						
1. Перехват конкурирующих медицинских организаций объемов Государственного заказа	2	0,091	0.18	5	0.909	2.4
2. Снижение качества МУ в связи с инертностью сотрудников	1		0.091	4	0.364	
3. Текучесть кадров	3		0.273	4	1.09	
4. Жалобы на качество МУ	4		0.3636	5	1.82	
5. Снижение имиджа Центра	5		0.4545	5	2.28	
6. Снижение имиджа сотрудников	9		0.818	5	4.09	
7. Снижение реакции на инновации	6		0.5454	4	2.2	
8. Научная инертность сотрудников	7		0.63	5	3.2	
9. Образовательная инертность	10		0.91	5	4.5	
10. Перехват конкурирующих МО сотрудников	8		0.73	4	2.9	
11. Фондоотдача оборудования снизится	11		1.0	3	2.999	

Далее, мы представили качественные факторы наглядно (рисунок 1).

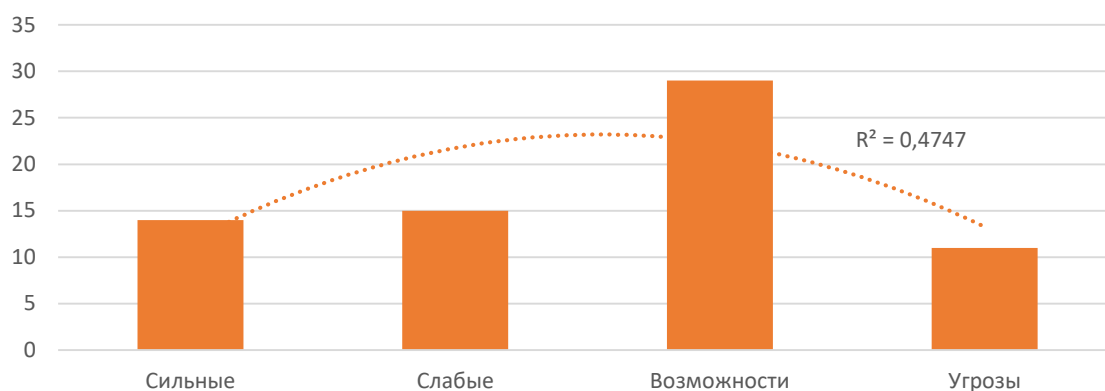


Рисунок 1 – Видение Центра: Качественный SWOT- анализ Центра

Исходя из полученных количественных расчетов, мы наглядно показали текущую ситуацию Отделения с использованием количественных расчетов (рисунок 2).

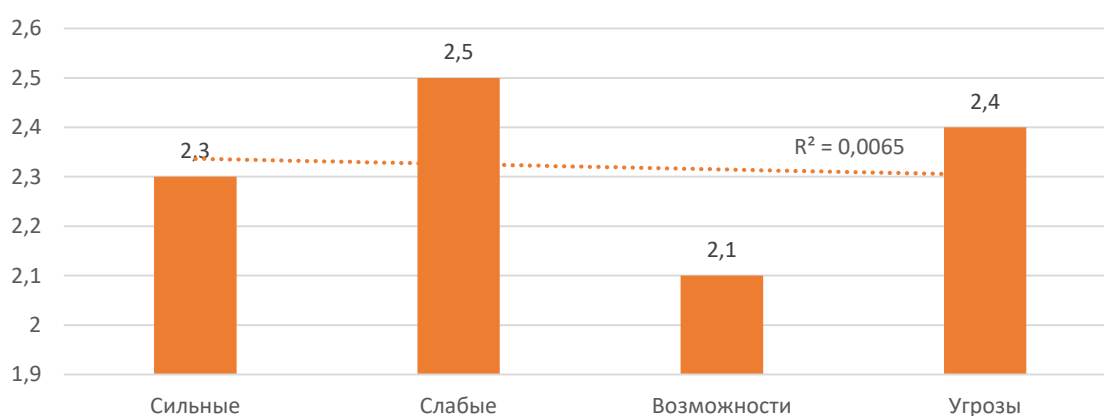


Рисунок 2 – Количественный SWOT- анализ Отделения

При видимой сильной позиции Отделения – достаточно сильных сторон (14 факторов) и достаточно большая перспектива в виде высоких возможностей (29 факторов), значительно ниже рисков (11 факторов) чем слабых сторон (14 факторов). Однако, математические расчеты (весового коэффициента и участия

экспертов) показало, что преобладают слабые стороны и угрозы – текущая ситуация с использованием количественного анализа меняет видение ситуации и остро нуждается в переосмыслении и изменения управленческого подхода.

Источники:

1. Sebel LE, Katz EG, MacLachlan LS. A SWOT Analysis of Urology Residency. *Curr Urol Rep.* 2021 Dec 16;22(12):61. doi: 10.1007/s11934-021-01080-8. PMID: 34913100; PMCID: PMC8674026.
2. Buljanović V, Patajac H, Petrovecki M. Clinical laboratory as an economic model for business performance analysis. *Croat Med J.* 2011 Aug 15;52(4):513-9. doi: 10.3325/cmj.2011.52.513. PMID: 21853546; PMCID: PMC3160698.
3. Shahmoradi L, Darrudi A, Arji G, Farzaneh Nejad A. Electronic Health Record Implementation: A SWOT Analysis. *Acta Med Iran.* 2017 Oct;55(10):642-649. PMID: 29228530.
4. Espinós JJ, Fabregues F, Fontes J, García-Velasco JA, Llacer J, Requena A, Checa MÁ, Bellver J; Испанская группа бесплодия SWOT (SIG). Влияние хронического эндометрита на бесплодие: SWOT-анализ. *Репрод Биомед Онлайн.* 2021 Май;42(5):939-951. doi: 10.1016/j.rbmo.2021.02.003. Epub 2021 11 февраля. PMID: 33736994.

5. Sharma P, Pardeshi G. Rollout of COVID-19 Vaccination in India: A SWOT Analysis. *Disaster Med Public Health Prep.* 2021 Apr 6:1-4. doi: 10.1017/dmp.2021.111. Epub ahead of print. PMID: 33820581; PMCID: PMC8193205.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

Ключевые слова: конкурентоспособность, маркетинговая стратегия, удовлетворенность клиентов, педагогическая психология, частная общеобразовательная школа.

1. Введение. Маркетинговая стратегия является важной частью общей бизнес-стратегии организации и важнейшим фактором конкурентного преимущества [1]. Г. Халт и Д. Кетчен отмечают, что маркетинг должен проникать во всю организацию [2]. Таким образом, наличие маркетинговой стратегии позволяет организации осуществлять маркетинговую деятельность, чтобы создавать ценность для клиентов и удовлетворять их потребности.

Подходящая и правильно выбранная маркетинговая стратегия позволяет частному учебному заведению более эффективно достигать стратегических целей учитывая динамику рынка, конкуренцию и наличие множества альтернатив, которые рассматривают родители и учащиеся. Использование поведенческих моделей и психологии потребителей при разработке маркетинговой стратегии для частных школ позволяет более эффективно продвигать им свои услуги.

Данная статья посвящена различным подходам при формировании маркетинговых стратегий частных общеобразовательных школ используя наработки теории маркетинга и теории обучения. Поиск подходящей маркетинговой стратегии для частных школ рассматривается через четыре ключевых аспекта (этапа) по Котлеру [3]:

1. Этап исследования рынка (сегментация, таргетинг и позиционирование).
2. Этап синтеза (маркетинговый комплекс).
3. Этап реализации (производство и продажа).
4. Этап контроля и корректировки (оценка результатов продаж) и составление планов коррекции.

2. Обзор литературы. В маркетинге теории обучения можно использовать для управления поведением и психологией человека. Кроме того, использование в рыночных стратегиях подходов педагогической психологии может повысить успех брендинга, продвижения и других маркетинговых мероприятий.

К. Даниэль отметил в своем исследовании, что конкретные маркетинговые стратегии жизненно важны для существования организации. Исследование показало, что действия, предпринятые в рамках маркетинговой стратегии, влияют на продажи, клиентов и финансовые показатели фирмы.

А.Ю. Альхадид и Б.А. Каддоми [5] в своем исследовании показали взаимосвязь между наличием у малых и средних предприятий хорошо продуманных маркетинговых стратегий и повышением их конкурентоспособности и способности достигать максимальной эффективности.

Сектор образовательных услуг включает в себя две группы: поставщиков (образовательные учреждения, осуществляющие обучение), и сторону, формирующую спрос (родители и учащиеся). Родители имеют возможность выбора учебных заведений с разнообразными образовательными программами. Образовательные учреждения используют различные приемы для привлечения родителей. Таким образом можно говорить о конкуренции на рынке образовательных услуг и, следовательно, появляется необходимость в конкурентных рыночных стратегиях.

2.1. Образовательные психологические теории

Педагогическая психология как наука охватывает различные теории, выделяя несколько теоретических парадигм таких, как теории бихевиоризма, когнитивизма и социального контекстуального обучения. Теории обучения играют важную роль в маркетинге, поскольку они помогают создавать подходящие стратегии для коммуникаций с потребителям. Например, теории бихевиоризма утверждают, что наблюдаемые изменения людей объясняются реакцией на стимулы окружающей среды. Еще академик И.П. Павлов предположил, что в результате классического обусловливания человек со временем усваивает новое поведение. Исследования показывают, что использование этой теории помогает получить отклики потребителей, связывая различные аспекты с брендом, влияющие на отношение потребителей [6]. Теория классического обусловливания утверждает, что люди учатся на последствиях своих действий. Таким образом, они с меньшей вероятностью доведут до конца действия, приводящие к неблагоприятным результатам.

С другой стороны, социальные и контекстуальные теории делают упор на окружающую среду и социальные контексты как на жизненно важные средства обучения человека. Таким образом, обучение в рамках этих теорий

зависит от культуры и является продуктом деятельности и контекста. Одним из известных подходов является теория социального обучения, согласно которой, люди учатся по-разному, но в социальном плане люди приобретают новое поведение, наблюдая и подражая. Группа исследователей С.К. Лам, Ф. Краус и М. Ахерн в 2010 году описали обучение с подкреплением, когда люди следуют за другими, чтобы избежать ошибок [7]. Точно так же теория социального обмена, например, предполагает, что взаимодействия создаются из-за необходимости максимизировать выгоды и снизить затраты. Согласно теории социального обмена уважение или обязательства обмениваются на полученную ценность. Таким образом, теория социального обмена отличается от теории социального обучения тем, что не зависит от личных интересов или взаимности действий. При этом заместительное обучение является более эффективным и лучшим процессом обучения, чем подкрепление, особенно при следовании модельному поведению [7].

2.2 Теории потребительского поведения

Теории маркетинга, особенно в области потребительского поведения, демонстрируют, как люди приобретают товары и услуги. Этот выбор в образовательном секторе связан с конкурентными предложениями, разнообразием потребительских предпочтений и распространением брендов. Однако важно отметить, что потребительское поведение – понятие тонкое, и причины принятия решений могут дополняться многочисленными действиями, связанными с психикой человека. Таким образом, понимание теории потребительского маркетинга имеет решающее значение, т.к. маркетологи могут проводить адекватные кампании, влияющие на поведение потребителей.

Теория разумного действия, предложенная в 1960-х годах Мартином Фишбейном и Айзеком Айзенем, утверждает, что люди являются

рациональными субъектами, и поэтому они будут покупать товары и услуги, отвечающие их интересам [8]. Теория также подразумевает, что маркетологи должны ассоциировать продукт с положительными результатами.

Согласно теории мотивации потребители воспринимают товары и услуги через призму иерархии потребностей Маслоу. Например, теория Маслоу в области образования будет оперировать фактором безопасности в школе. Данный аспект сделает безопасные учебные заведения более благоприятными и привлекательными в глазах родителей. Таким образом, пример с безопасностью является мотивирующим фактором для покупки, поскольку побуждает потребителя к определенному поведению.

Модель Энгеля Коллета, Блэквелла (ЕКВ) расширяет теорию обоснованного действия, чтобы объяснить, как потребители принимают решения о покупке товаров и услуг. Модель ЕКВ показывает, что потребители делают пять шагов, чтобы принять решение о покупке. Исследование Т.С. Тео и Ю.Д. Йонга [9] показало, что люди используют потребительские решения в модели ЕКВ, например, из-за общих преимуществ, связанных с оценкой. В частности, это касается готовности покупать онлайн-продукты [10].

3. Обсуждение результатов и решения

Успешность маркетинговых кампаний имеет решающее значение в высококонкурентном секторе образовательных услуг, где существует множество альтернатив. Государственные школы используют государственные ресурсы для реализации педагогических и образовательной целей своих учебных программ. Частные школы в качестве источника финансирования полагаются на плату за обучение. При этом частные школы опираясь на собственное управление могут самостоятельно формировать свою миссию, которая обычно ограничена для государственных школ. Таким образом, маркетинг для частных школ становится все более

важным, поскольку частным учебным заведениям приходится конкурировать в том числе и с государственными школами, которые предоставляют бесплатное образование. Для частных школ это необходимость связана с выживанием и с попытками завоевания и увеличения доли рынка за счет количества учеников.

Школы могут извлечь выгоду из маркетинговых стратегий, определяющих целевой рынок или других маркетинговых мероприятий, таких как продвижение. Существует корреляция между наличием маркетинговой стратегией и зачислением учащихся в частные средние школы. Было выявлено, что увеличивают набор учащихся в частные школы имеющие маркетинговые стратегии. Исследование показало, что наличие маркетинговой стратегии способствует повышению экономической устойчивости и росту доходов частных школ [11].

3.1 Решения для захвата сегмента рынка и таргетинга с помощью прямых маркетинговых коммуникаций

Частные школы имеют автономию в отношении выбора миссии и идеологии обучения, что позволяет использовать это в качестве основного маркетингового ресурса. Таким образом, частные школы могут использовать эти подходы в качестве преимущества, чтобы привлечь родителей, разделяющих миссию, ценности и принципы школы. Согласование и захват целевого рынка на основе определенных мировоззренческих взглядов позволяет маркетологам полагаться на социальные и контекстуальные теории обучения. Люди являются социальными существами, и на них существенное влияние оказывают культурные и социальные условия. В качестве примера – это могут быть отдельные направления педагогики, например, «школа гуманной педагогики», или приверженность принципам экологии (эко-школа), сбережения и сохранения ресурсов / зеленых технологий (школа на принципах Кайдзен), здорового образа жизни и т.д., а также приверженность информационным технологиям,

технологиям эффективного мышления (смарт-школа) и т.д.

Одним из решений для работы с целевым сегментом может быть использование прямого маркетинга. Например, частное школьное учреждение может ориентироваться на родителей с детьми в определенном возрасте, практикующих определенные взгляды и принципы в радиусе 5-10 километров. В этом случае должны применяться теории социального обучения, согласно которым люди учатся, наблюдая и подражая. Со временем люди с большей вероятностью также присоединятся к такому учреждению, когда узнают, что у других родителей есть дети и они разделяют похожие взгляды и приверженность аналогичным принципам.

Частная школа может достигать конкретных целей, стимулируя родителей направлять в нее своих детей из-за приобретаемых выгод, например, благодаря заведению новых социальных связей с людьми, имеющих схожие интересы и потребностями. Иерархия потребностей Маслоу свидетельствует о том, что люди мотивированы на определенное поведение из-за различных потребностей. В качестве важного мотивирующего фактора выступает также соответствие социальному статусу и приобретение родителями и детьми «желательных» социальных связей. Для школ, ориентированных на родителей с высоким доходом, важно привлечь родителей к общению с другими родителями, которые могут предоставить, например, дополнительные социальные и экономические возможности. Теория социального обмена утверждает, что люди предпочитают вступать в отношения, которые дают наибольшую пользу, а также стараются избегать «нежелательных» социальных отношений. Таким образом, можно использовать инструменты прямого маркетинга для привлечения определенных сегментов и целевых рынков.

3.3 Рекомендации по маркетингу образовательных услуг

Апелляция к приобретаемым выгодам и рациональному поведению

Частные школы широко используют в своем маркетинге «продуктовые» подходы, т.е. когда уникальный набор ресурсов школы, таких как школьные помещения, преподаватели, среда воспитания и заботы, небольшой размер класса, дисциплина, традиции и т.д. преподносится как некий «продукт» [12]. Но сами по себе ресурсы с точки зрения маркетинга полезны, если решают определенные задачи и потребности. Сам по себе продукт не является явным источником конкурентоспособности, если не нельзя определить, как он решает ту или иную потребность клиента, какую ценность он несет для конкретного потребителя. Например, можно апеллировать к психологической ценности и пользе, указав на такие ожидаемые результаты – «приобретаемые выгоды» на языке маркетинга, такие как высокие оценки школьника, или дисциплинированность.

В таком случае применяется теория обоснованного действия в маркетинге, поскольку родители ожидают от своих детей определенных успехов. Таким образом, маркетинг должен указывать на то, как услуги и условия, которые обеспечивает школа, приводят к успешным результатам. Простое перечисление преимуществ школы не работает, а работает апелляция к рациональности и рациональному поведению при выборе школы. Оперантное обусловливание работает как теория обучения. Люди избегают негативных последствий, и только обращение к психологии положительных результатов с большей вероятностью повысит успешность выбора данной школы.

Интеграция с социальными сетями

Социальные сети стали обязательным аспектом маркетинга, и, таким образом, цифровые стратегии были созданы для ответа на насущные проблемы современной бизнес-среды. Стратегии социальных сетей должны стать неотъемлемой частью маркетинга,

поскольку они более доступны по цене, но при этом обеспечивают максимальный охват [13].

Большинство людей сегодня используют социальные сети для взаимодействия с людьми и брендами. Теория социального обмена утверждает, что взаимодействие — это поведение, которому человек научился в результате обмена. Таким образом, частные школы должны использовать платформы социальных сетей, для привлечения внимания родителей и детей к преимуществам зачисления именно в данную школу. Благодаря этому процессу родители получают вознаграждение, расспрашивая о различных предлагаемых продуктах и услугах, и поэтому вероятность взаимодействия с потенциальным клиентом увеличивается. Таким образом, важно использовать это преимущество в процессе поиска (релевантные поисковые запросы), когда родители находят объявления о зачислении в частную школу в интернете. В этом случае следует использовать модель ЕКВ, например, сделать акцент на льготах/скидках при зачислении в школу в течение ограниченного времени, для «вознаграждения» родителей за сделанный выбор. Исследования также показали, что социальные сети позволяют повысить лояльность потребителей, используя процесс цифрового брендинга.

4. Выводы и заключение. Сектор частных образовательных услуг существует в конкурентной среде. Конкуренция возросла после того, как большинство стран сделали школьное обучение обязательным для всех детей. Для частных школ, ориентированных на получение прибыли, конкуренция также усиливается, поскольку общая тенденция такова, что государство инвестирует средства, чтобы сделать государственное образование более инновационным и эффективным. Таким образом, роль маркетинга и маркетинговых стратегий для частных образовательных учреждений только усиливается. И в основном из-за общих тенденций, связанных с повышением доступности и качества

общественного образования и просвещения.

Исследование показало, что маркетинг связан с психологией и что можно использовать образовательные и психологические теории для увеличения числа успешных зачислений в частные школы. Теории обучения важны, потому что они сосредоточены, среди прочего, на поведении, познании и существующих социально-контекстных подходах.

Таким образом, использование поведенческих и социально-контекстуальных теорий (теория социального обучения и теория социального обмена) при формировании маркетинговой стратегии может способствовать росту набора новых учащихся в частные общеобразовательные школы. Сочетая образовательные методы с теориями маркетинга, можно разработать маркетинговую стратегию, наиболее эффективную для частного образовательного сектора.

Теория социального обмена предполагает, что руководители частных школ должны использовать соответствующие навыки и способности, чтобы сделать маркетинговые коммуникации с действующими и потенциальными потребителями более эффективным, чтобы в дальнейшем получать положительные рекомендации и лояльность со стороны клиентов. Важный вывод, связан с тем, фактом, что школы больше не могут использовать подходы, основанные на продвижении своих ресурсов в качестве конкурентного преимущества, поскольку все школы имеют сравнительно одинаковые ресурсы. Вместо этого полено будет обратиться к факторам теории рационального поведения. Таким образом, необходимо апеллировать с одной стороны к психологии потенциальных клиентов, а не просто перечислять преимущества или ресурсы, которыми обладает школа, с другой стороны — конвертировать их в приобретаемые выгоды и преимущества, нацеленные на удовлетворение потребностей в школьном образовании.

Получая образовательные услуги той или иной частной школы, клиенты анализируют результаты, как это видно на примере оперантного обусловливания. Кроме того, маркетинг в социальных сетях, как часть общего маркетинга, должен играть важную роль в привлечении потребителей в секторе образовательных услуг. Частные школы должны усилить коммуникацию на первых этапах процесса принятия решений, чтобы добиться успеха. Прежде чем потребитель решит

приобрести образовательную услугу, необходимо четко описать потребность в ней. Целевой рынок для школ разнообразен, и школы могут использовать прямой маркетинг для обращения к определенной аудитории. Стратегии диверсификации могут помочь частным школам увеличить охват, если использовать теории поведенческого обучения при формировании маркетинговой стратегии.

Источники:

1. Морган Н.А., Уитлер К.А., Фенг Х., Чари С. Исследование маркетинговой стратегии [Текст] / Н.А. Морган. - Журнал Академии маркетинговых наук, 2019. – 47 (1). - С. 4-29.
2. Халт Г., Кетчен Д. Подрывная маркетинговая стратегия [Текст] / Г. Халт. - Амс Ревью, 2017. - 7 (1-2). - 20-25.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Диалектика, 2019. - 496 с.
4. Даниэль К. Влияние маркетинговых стратегий на эффективность организации [Текст] / К. Даниэль. - Международный журнал делового маркетинга и менеджмента, 2018. – 3 (9). – С. 1-9.
5. Альхадид А.Ю., Каддоми Б.А. Влияние маркетинговой стратегии на максимальную производительность организации: устойчивое конкурентное преимущество как промежуточная переменная: эмпирическое исследование малых и средних компаний в Иордании [Текст] / А.Ю. Альхадид. - Международный журнал академических исследований в области бизнеса и социальных наук, 2016. – 6 (4). – С. 318-324.
6. Стюарт Э.В., Шимп Т.А., Энгл Р.В. Классическое обусловливание отношения потребителей: четыре эксперимента в контексте рекламы [Текст] / Э.В. Стюарт. - Журнал потребительских исследований, 1987. – 14 (3). - С. 334-349.
7. Лам С.К., Краус Ф., Ахерн М. Распространение рыночной ориентации по всей организации: точка зрения теории социального обучения [Текст] / С.К. Лам. - Журнал маркетинга, 2010. - 74 (5). С. 61-79.
8. Мэдден Т.Дж., Эллен П.С., Айзен И. Сравнение теории запланированного поведения и теории разумного действия [Текст] / Т.Дж. Мэдден. - Вестник личности и социальной психологии, 2012. – 18 (1). – С. 3-9.
9. Тео Т.С. и Йонг Ю.Д. Оценка процесса принятия решения потребителем на цифровом рынке [Текст] / Т.С. Тео. - Омега, 2013. – 31 (5). – С. 349-363.
10. Сватосова В. Мотивация поведения онлайн-покупателя [Текст] / В. Сватосова. - Журнал конкурентоспособности, 2016. – 5 (3). – С. 14-30.
11. Ученду К.С., Нвафор И.А., Нванери М.Г. Маркетинговые стратегии и зачисление учащихся в частные средние школы в муниципалитете Калабар, штат Кросс-Ривер [Текст] / К.С. Ученду. - Онлайн-продвижение, 2015. - 3 (5). – С. 212-223.
12. Себолао Л. Маркетинговые подходы, используемые частными средними школами [Текст] / Л. Себолао. - Международный журнал экономики, торговли и менеджмента, 2017. – 5 (10). – С. 653-680.
13. Эффинг Р., Спил Т.А. Конус социальной стратегии: к основе для оценки стратегий в социальных сетях [Текст] / Р. Эффинг. - Международный журнал управления информацией, 2016. - 36 (1). – С. 1-8.

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, конкуренты, управление конкурентоспособностью, конкурентоспособность продукции.

Конкурентоспособность возникает из-за рыночных условий, когда на рынок выходят несколько производителей однородной продукции. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, компаниям необходимы продукты, которые удовлетворяют потребности потребителей в данный момент, а также привлекательны в силу лучшего качества, чем аналогичный товар. В статье рассмотрены определения и оценка конкурентоспособности компании, выявлены факторы, ее формирующие. Оценка конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» была проведена для определения путей повышения конкурентоспособности. Приведены возможные направления эффективного развития компании.

Введение. Понятие слова «конкурентоспособность» по-своему сложное и разностороннее, оно содержит составляющие работы компании, такие как, услуга (товар), а также следующие её главные свойства: технология производства; качество; значимость; общедоступность для конечных покупателей [1].

Данное понятие имеет множество подходов и это обусловлено в первую очередь соответствием выпускаемой компанией товаров и услуг, условиям рыночной экономики и непосредственно покупателей не только по таким факторам, как качество, характеристики в экономической, технической, эстетических сферах, но и ввиду значимости коммерческих характеристик и требований реализации (сервис, цена, реклама, сроки поставки, каналы сбыта и т.д.).

Следует отметить, что в рыночной экономике условием успешного бизнеса любой компании выступает конкурентоспособность. Она находится в зависимости от качества менеджмента (согласованность и взаимодействие управления, построенная таким образом, что обеспечивает надежную и бесперебойную деятельность компании) и конкурентоспособности производимой продукции. То есть от того, насколько она

качественнее и лучше подобной продукции, которую производят компании-конкуренты. Рыночная конкуренция — это система отбраковки всех неэффективных конфигураций торговли и производства, при ней обречены все нежизненные методы и формы хозяйствования [2].

Конкурентная среда позволит с успехом работать предприятию лишь тогда, когда у него есть конкретно определённые направления развития, имеющие ориентир на существующее конкурентное положение. Исходя из этого, анализ текущей позиции конкурентности даёт возможность предприятию аргументировано строить планы дальнейшего развития и только после этого, создавать конкурентные преимущества. Однако, следует отметить, что политика многочисленных предприятий в сфере предоставления своей конкурентоспособности часто становится мало продуманной и квалифицированной [3].

Данные условия поясняют актуальность этой темы.

Литературный обзор.

Конкурентоспособность многогранное и комплексное понятие, которое совершенствуется с течением развития рынка, при этом является как результатом, так и мерой, поэтому при рассмотрении следует

учитывать особенности, как факторы её формирования, так инструментов оценки.

Оценка конкурентоспособности предприятия – задача, с помощью которой анализируется деятельность компании и уровень ее конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности субъектов хозяйствования довольно сложная и обширная задача, включающая в себя целую систему показателей, интерпретаций и методов [4].

Поскольку конкурентоспособность определяет положение предприятия относительно его конкурентов на рынке (в отрасли), достижение высокого уровня конкурентоспособности является одной из основных стратегических целей предприятия. Мониторинг конкуренции и конкурентных условий в отрасли необходим для того, чтобы компания могла определить свои преимущества и недостатки перед конкурентами, а также сделать выводы для разработки собственной эффективной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества [5].

Экономика, как основное направление производства и сбыта, а также финансово-экономическая стратегия каждой компании, направлена на повышение уровня конкурентоспособности и укрепление рыночных позиций с целью максимизации прибыли [6].

Чтобы компания существовала и соответствовала требованиям рынка, менеджеры должны уметь реально оценивать финансовое состояние не только своей компании, но и существующей конкуренции. При выявлении негативных тенденций своевременно устраняйте их, применяя меры по повышению конкурентоспособности.

Далее, следует рассмотреть понятие категории «конкурентоспособность предприятия»:

- Конкурентоспособность предприятия, по мнению Р. А. Фатхутдинова — это свойство объекта, которое характеризуется степенью фактического или потенциального удовлетворения определенной потребности по отношению к аналогичным объектам на рынке [7].

- Конкурентоспособность предприятия, по мнению Д. Е. Ивахник - это комплексная характеристика экономического субъекта за

определенный период времени на конкретном рынке, отражающая превосходство над конкурентами по ряду основных показателей: финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, экологических, а также способность организации работать без кризисов и своевременно адаптироваться к изменениям условий внешней среды [8].

Итак, конкурентоспособность предприятия представляет собой комплексную характеристику организации, характеризующую ее способность в любой момент подтвердить свои конкурентные преимущества и в кратчайшие сроки адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

На конкурентоспособность влияют факторы внешней среды: рыночные, экономические, политические, международные, конкурентные, технологические и социальные.

Порядок оценки конкурентоспособности услуг определяется каждой организацией самостоятельно.

Изучение конкурентоспособности предприятия должно осуществляться непрерывно и системно в тесной связи с этапами его жизненного цикла, чтобы своевременно уловить момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие решения. При оценке конкурентоспособности организации используется как качественная, так и количественная информация. Для получения визуальной информации и возможности управления иногда необходимо придать качественным характеристикам количественную форму выражения [9].

Получение прибыли опосредовано эффективностью использования экономических ресурсов по отношению к эффективности использования тех же ресурсов конкурентами. Эффективность использования ограниченных экономических ресурсов – это соотношение полученного результата и затрат, понесенных на его достижение. Основным смыслом конкуренции на национальном рынке основан на том, чтобы получить максимальную прибыль путем применения эффективных экономических ресурсов.

Методы исследования.

При написании статьи применялись общенаучные методы системного и факторного подхода, сравнительного анализа, экспертных оценок, классификация и типология, а также экономико-математические методы обработки данных.

Результаты исследования.

Для оценки конкурентоспособности организации необходимо использовать методику, основанную на теории эффективной конкуренции, поскольку применение данной методики позволяет проводить оценку не только конкурентоспособности предприятия, но и эффективности использования ресурсного потенциала предприятия, результата его финансово-хозяйственной деятельности и конкурентоспособность его продукции [10].

Кроме того, необходимо провести оценку конкурентоспособности организации и рассмотреть основные факторы, влияющие на

уровень конкурентоспособности организации.

ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» - производитель фитингов для трубопроводов, труб, профилей, стальной арматуры для рынка Республики Казахстан [11].

Используемые для производства материалы и современная система менеджмента качества позволяют выпускать продукцию, максимально отвечающую запросам потребителей.

На основании бухгалтерской отчетности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг. необходимо провести оценку эффективности организации, которая включает оценку:

- 1) имущественного положения ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» (таблицы 1 и 2);
- 2) финансовых результатов и рентабельности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн».

Таблица 1 - Состав и структура активов ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн»

Показатели	Абсолютные величины, млн. тг.			Удельный вес, %			Отклонение		Темп роста %
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	млн. тг.	%	
Внеоборотные активы	19948,5	20974	34657	20,86	22,84	29,11	14708,5	8,26	173,7
Оборотные активы	75700,5	70847,5	84389,5	79,14	77,16	70,89	8689,5	-8,26	111,5
Итого	95649	91821,5	119047	100,00	100,0	100,00	23398	0,00	124,5

Как показано в таблице 1, за 2019-2021 гг. имущество увеличилось на 24,5% (23 398 млн тенге), в том числе за счет увеличения объема основного капитала на 73,7% (14 708,5

млн тенге), а увеличение оборотных средств на 11,5% (8689,5 млн тенге) [12].

Отообразим динамику активов на рисунке 1.



Рисунок 1 - Динамика активов ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг.

Основную долю деятельности организации составляют оборотные активы, которые составляют 79,14% от всей деятельности в 2019 году. Динамически фиксируется снижение доли оборотных

активов на 8,26%. На конец анализируемого периода их доля составила 70,89%.

За анализируемый период оборотные активы увеличились на 8689,5 млн тенге, в котором:

- товарно-материальные запасы уменьшились на 5% и составили 6490,5 млн тенге в 2021 году;

- увеличилась дебиторская задолженность на 11,1% (на 2 138,5 млн тенге);

- произошло значительное увеличение средств в 84 раза (на 1816,5 млн тенге);

- финансовые вложения увеличились на 4 846 млн тенге. (на 9,8%) и составил 54446,5 млн тенге в 2021 году.

Структура оборотных активов показывает значительное превышение в их

составе доли финансовых вложений и дебиторской задолженности, которые составляют соответственно 65% и 25% всех оборотных активов.

Данные таблицы 2 показывают, что увеличение пассивов произошло за счет увеличения собственного капитала на 22,5% (17441,5 млн тенге) и заемного капитала 32,7% (5 956,5 млн тенге). В целом, если рассматривать структуру пассива, то он почти на 80% состоит из собственных средств (их доля в структуре пассива несколько уменьшилась на 1,26%).

Таблица 2-Состав и структура пассивов ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг.

Показатели	Абсолютные величины, млн. тг.			Удельный вес, %			Отклонение		Темп роста %
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	млн. тг.	%	
Собственный капитал	77449,5	72284,5	94891	80,97	78,72	79,71	17441,5	-1,26	122,5
Заемные средства	18199	19537	24156	19,03	21,28	20,29	5956,5	1,26	132,7
Итого	95649	91821,5	119047	100,00	100,0	100,00	23398	0,00	124,5

Кредиторская задолженность, составлявшая на начало анализируемого периода 4 036,5 млн тенге, на конец 2021 года увеличилась на 6 170,5 млн тенге. (в 2,5 раза) и составил 10207 млн тенге. (43,1%) всего

долга и 8,6% всех источников формирования имущества [12].

Отобразим динамику пассивов на рисунке 2.



Рисунок 2 - Динамика пассивов ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг.

Структура заемного капитала в анализируемый период существенно не изменилась. Заемные средства в 2019 году составили 72,3% краткосрочных запасов и 23,1% кредиторской задолженности. В анализируемом периоде произошло снижение

доли краткосрочных заемных средств на 16,9%.

Проанализируем финансовые показатели и рентабельность ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» в таблице 3 и 4).

Таблица 3 - Динамика финансовых результатов деятельности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг. (млн тг. / год)

Показатели	Абсолютные величины			Изменение	Темп роста %
	2019	2020	2021		
Выручка (нетто) от продаж	57093	37134	67758	10664,5	118,7

Себестоимость продаж	24972,5	25619,5	37868	12895,5	151,6
Валовая прибыль	32120,5	11514,5	29890	-2230,5	93,1
Коммерческие расходы	3462,5	1930	1108	-2354,5	32,0
Управленческие расходы	3551	3486,5	4014,5	463,5	113,1
Прибыль (убыток) от продаж	25107	6098	24767,5	-339,5	98,6
Доходы от участия в других организациях	2425,5	471,5	0	-2425,5	0,0
Проценты к получению	2749,5	3773,5	4031,5	1282,5	146,6
Проценты к уплате	930	835,5	827	-103	88,9
Прочие доходы	1088,5	943	2163	1074,5	198,7
Прочие расходы	3670	3668	2022,5	-1647,5	55,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	24345	6311,5	28112,5	3767,5	115,5
Текущий налог на прибыль	4869	1262,5	5622,5	753,5	115,5
Чистая прибыль (убыток)	19476	5049	22490	3014	115,5

Анализируя таблицу 3, можем отметить следующее:

- снизилась на 2 230,5 млн тенге прибыль от реализации продукции, что составило 6,9% в 2021 году и составила 29 890 млн тенге;
- прибыль от продаж снизилась на 1,4% (с 339,5 млн тенге) до 24 767,5 млн тенге;
- при этом прибыль до налогообложения увеличилась на 15,5% (на 3 767,5 млн тенге);
- чистая прибыль повысилась на 15,5% (на 3014 млн тенге).

Такие перемены основаны на следующих факторах:

- увеличение доходов от продаж продукции (услуг) на 18,7% в 2021 году увеличило прибыль от продаж продукции на 10 664,5 млн тенге;
- повышение затрат в 2021 году на 51,6% (на 12 895,5 млн тенге), что привело к уменьшению прибыли от реализации;
- снижение транзакционных издержек на

2 454,5 млн тенге. (+68%) повысил прибыль от реализации на 2 454,5 млн тенге.

- увеличение управленческих расходов на 13,1% (463,5 млн тенге), что привело к уменьшению прибыли от реализации на 463,5 млн тенге;

- увеличение процентов к получению на 46,6% или 1282,5 млн тенге, и уменьшение прочих расходов на 44,9% или 1647,5 увеличило прибыль от продаж и чистую прибыль на 1282,5 млн тенге. и 1647,5 млн тенге. соответственно.

Эффективность основного (текущего) бизнеса несколько снижается, однако рост прочих доходов и снижение прочих расходов позволили ТОО увеличить прибыль до налогообложения и чистую прибыль в 2021 году.

Далее, покажем на рисунке 3 динамику финансовых показателей организации.

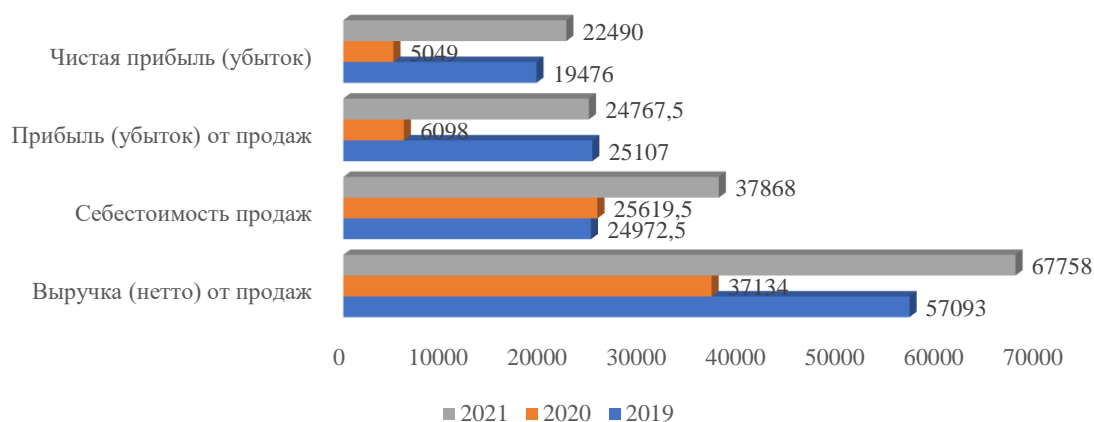


Рисунок 3 - Динамика показателей рентабельности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг.

Стоит подчеркнуть, что эффективность деятельности ТОО «Эйжа Стил Пайп

Корпорейшн» показывают именно показатели рентабельности. В целом это показатели

разного рода деятельности, которые лучше отражают конечные результаты

хозяйственной деятельности.

Таблица 4 - Динамика показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» (показателей рентабельности) за 2019-2021 гг. (%)

Показатели	2019	2020	2021	Изменение
Рентабельность продаж (ROS)	43,98	16,42	36,55	-7,42
Рентабельность активов (ROA)	26,79	5,78	23,49	-3,29
Рентабельность собственного капитала (ROE)	26,01	6,04	26,91	0,89

Согласно данным таблицы 4 видно, что в 2019 году рентабельность продаж (ROS) составила 43,98%, отсюда видим, что ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» с каждого тенге выручки имело 43,98 тиын прибыли от продаж. Однако, в 2020 году рентабельность продаж уменьшилась, что составило 16,42%. Значит, ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» с каждого тенге выручки имело 16,42 тиын прибыли от продаж. Теперь, сравнивая 2021 год с 2020 годом, заметим, что рентабельность продаж пошла на увеличение, однако сравнивая с 2019 годом уменьшилась на 24,24%, что составило 7,42%.

Следует отметить, что уменьшение рентабельности продаж напрямую связано со снижением прибыли от продаж, при одинаковом росте выручки от продажи товаров. Эффективность применения собственного капитала зависит от показателей рентабельности собственного капитала (ROE). На начальном этапе рассмотрения периода каждый тенге собственного капитала, который был вложен давал 26,01 тиын чистого дохода. 2020 год привёл к сокращению рентабельности собственного капитала и составил 6,04%. Таким образом, каждый тенге собственного капитала, который был вложен, давал ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» 6,04 тиын чистого дохода.

Сравнение 2021 года с 2019 годом показало, что рентабельность собственного капитала повысилась на 0,89% и составила

26,91%. Главным фактором здесь стало превышение темпа увеличения чистого дохода над темпом увеличения собственного капитала ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн».

Эффективность применения капитала (активов) ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» отражается в рентабельности активов (ROA). Исходя из данных расчетов, увидим, что на начальный момент проанализированного периода каждый тенге капитала, который был вложен, давал ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» 26,01 тиын прибыли от реализации. Однако, 2020 год показывает, что рентабельность активов уменьшилась и составила 5,78%. Таким образом, каждый тенге, который был вложен, давал ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» 5,78 тиын прибыли от реализации.

Теперь сравнив 2021 год с 2019 годом, отметим, что рентабельность активов уменьшилась на 3,29% и составила 23,49% из-за того, что, с одной стороны, доход от реализации уменьшился на 1,4%, с другой, - активы компании возросли на 11,5%.

Все эти данные показывают, что произошло небольшое понижение эффективности деятельности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» в финансовой и хозяйственной сферах.

Далее на рисунке 4 покажем динамику показателей рентабельности.

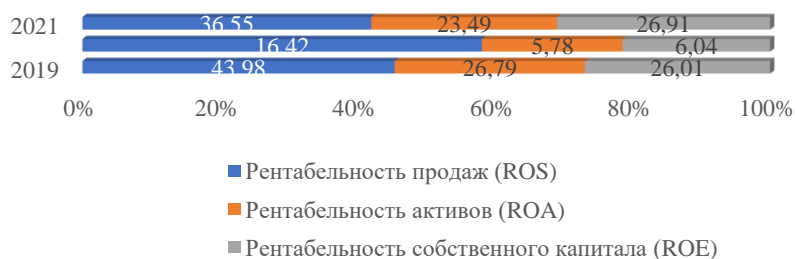


Рисунок 4 - Динамика показателей рентабельности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн»

В таблицах 5 и 6 проведена оценка уровня конкурентоспособности ТОО «Эйжа

Стил Пайп Корпорейшн».

Таблица 5 - Группы показателей конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн»

Показатели	2019	2020	Изменение	2021	Изменение
1. Показатели производственной деятельности предприятия					
Издержки производства на единицу продукции, тг.	0,44	0,69	0,25	0,56	-0,13
Фондоотдача, тг.	3,03	2,05	-0,98	3,74	1,77
Рентабельность продукции, %	56,26	31,01	-25,25	44,11	13,10
Производительность труда, тыс. тг./ чел.	5016,97	3498,28	-1518,70	6383,22	3120,11
2. Показатели финансовой устойчивости предприятия					
Коэффициент автономии	0,69	0,79	0,10	0,80	0,01
Коэффициент платежеспособности	4,35	3,73	-0,62	3,54	-0,19
Продолжение таблицы 5					
Коэффициент ликвидности	2,85	2,61	-0,24	2,36	-0,25
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,75	0,52	-0,23	0,96	0,47
3. Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара					
Рентабельность продаж, %	43,98	16,42	-27,55	36,55	20,13
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,011	0,037	0,03	0,007	-0,04

Как показывает таблица 5, в 2020 году практически все показатели конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» понизились:

1) снизились результирующие показатели производственной деятельности, фондоотдача снизилась на 0,98 тенге / тенге, рентабельность продукции на 25,25%, производительность труда на 7 593,5 тыс. тенге / человека, в связи с увеличением себестоимости на единицу продукции на 0,25 тенге.

2) финансовое положение стабильное, значения всех коэффициентов высокие, но наблюдается уменьшение коэффициента платежеспособности 0,62, коэффициента ликвидности 0,24 и замедление оборотных средств 0,23 оборота годовых;

3) снизилась эффективность маркетинга и продвижения товаров, поэтому рентабельность продаж снизилась на 27,55%, а коэффициент избыточных запасов готовой продукции увеличился на 0,03 (в 2020 году выручка от продаж уменьшилась на 35%, а запасы готовой продукции уменьшились

только на 13%).

В 2021 году практически все показатели конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» улучшились:

1) эффективность производственной деятельности повысилась, так себестоимость продукции на единицу продукции снизилась на 0,13 тенге, фондоотдача увеличилась на 1,77 тенге, рентабельность продукции на 13,1% и производительность труда на 15 600,55 тыс. тенге. на 1 работника;

2) финансовое положение достаточно стабильное, значения всех показателей достаточно высокие, но наблюдается снижение коэффициента платежеспособности на 0,19, коэффициента ликвидности на 0,25 и ускорение оборотных средств оборот на 0,47 оборота в год;

3) повысилась эффективность организации продаж и продвижения товаров, в результате чего рентабельность продаж увеличилась на 20,13%, а уровень затоваривания готовой продукции снизился на 0,04.

Таблица 6 Расчет коэффициента конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн»

Показатели	2019	2020	2021
1. Интегральный показатель эффективности использования ресурсного потенциала	7	4	6
2. Интегральный показатель финансового состояния	9	8	8
3. Интегральный показатель эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке	7	4	6
4. Интегральный показатель конкурентоспособности продукции	9	9	9
Общий показатель конкурентоспособности предприятия	32	25	29

Анализируя таблицу 6, можно сказать, что в 2020 году наблюдается падение общего показателя конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» и его значение практически на грани удовлетворительного. Но в целом положение ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» благоприятное, что не говорит об отсутствии серьезных проблем в его развитии, но позволяет говорить о потенциале ее решения.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом конкурентоспособность ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» повысилась и комплексный показатель достиг 29 баллов. Комплексный показатель конкурентоспособности ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» ниже уровня 2019 г. Это связано со средним уровнем показателя эффективности ресурсного потенциала и показателя эффективности организации сбыта и продвижения товаров на рынке (6 баллов). Однако конкурентоспособность ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» можно еще больше увеличить.

Выводы и обсуждение.

С учетом результатов анализа стратегических позиций ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» и ее возможностей, для повышения конкурентоспособности организации необходимо сформировать и реализовать централизованную стратегию диверсификации, заключающуюся в поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции в существующем бизнесе (т.е. существующее производство остается в бизнесе, а новое создается на основе возможностей, которые содержатся в развитом рынке, используемой технологии или других сильных сторонах деятельности организации). Помимо экономического эффекта, реализация предложенной стратегии будет иметь и социальный эффект: повышение профессионального уровня и компетенций сотрудников ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн», повышение материальной заинтересованности сотрудников в результатах своей деятельности.

Источники:

1. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов для вузов; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. 407 с.
2. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. - 2018. - № 12. - С. 283–287.
3. Куанышбаев, Р. М. Как управлять конкурентоспособностью предприятия в кризисных экономических условиях / Р. М. Куанышбаев // Наука-2017.–№ 3.–С. 25–38.
4. Рындина Т.И., Захарова Л.Н. Инструменты оценки конкурентоспособности. // Экономика и бизнес № 2-2 (60), 2020. – С. 114-116.
5. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
6. Братко И.В. Экономическая сущность понятий конкурентоспособности предприятия и его продукции. // Сборник науч. статей. – Курск, 2020. – С.29-44.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебник. М.: Инфра-М, 2017. 312 с.
8. Ивахник Д.Е. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на

- основе гибкой ассортиментной политики: дис. ... канд. экон. наук. Благовещенск, 2018. 215 с.
9. Севостьянова О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. № 4 (60), 2016. – С. 284-292.
 10. Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. – 2019. № 1 (60). – С. 374-377.
 11. Устав ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн»
 12. Финансовая отчетность ТОО «Эйжа Стил Пайп Корпорейшн» за 2019-2021 гг.

ЦЕПИ ПОСТАВОК: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Ключевые слова: цепи поставок, логистические системы, потребитель, поставщик, производственно-технологическая комплектация, нефтегазовый сектор, запросы, нужды.

Высокоадаптивная, эффективная, надежная рыночно-ориентированная система материально-технического обеспечения предприятий нефтегазового сектора может быть сформирована с применением инструментария и принципов совершенствования цепочек поставок.

Экономические потоки в рамках нефтегазового сектора находятся во взаимосвязи со спецификой работы данной отрасли, если рассматривать ее как процесс. Отрасль обладает определенными характерными, присущими ей чертами, такими, как: географическая разобщенность участников, материальные ресурсы, значительные по объемам поставок, значительная капиталоемкость нефтегазовых объектов, увеличивающееся число участвующих в инвестиционном процессе, все это особенным образом влияет на процесс создания цепей поставок, объединяя большое количество различных вариантов поставки ресурсов.

Организации снабжения предприятий нефтегазового сектора находятся под влиянием (с одной стороны) центростремительного движения компании к своей независимости, с другой – предприятия заинтересованы в своевременном обеспечении данной отрасли всеми необходимыми ресурсами и соответственно максимально сопряжены с осуществлением логистических операций, в которых задействованы все участвующие в цепи поставок. Указанные требования влияют на необходимость выбора форм и методов, с помощью которых будет происходить интеграция звеньев цепи поставок с учетом объединения усилий

компаний нефтегазового сектора наряду с централизацией информационного и финансового обеспечения снабжения данных предприятий.

Описанное организационное взаимодействие позволяет выделить в качестве участников цепей поставок центры нефтегазовых предприятий. Они берут на себя роль координационных звеньев указанных цепей. Эти центры создаются в нескольких формах: независимое структурное подразделение предприятия, производственно-комплектовочная база, снабженческие отделы. При этом вся их деятельность направлена на обеспечение эффективного применения складской, транспортной и производственной инфраструктуры предприятия.

Рассмотрение основных аспектов управления цепями поставок позволило установить, что такие термины, как «цепь поставок» и «управление цепью поставок» появились почти в одно и то же время, при этом имеется различие: цепи поставок не зависят друг от друга и находятся в своем существовании самостоятельно, то есть независимо от есть ли управление ими или же оно отсутствует. Поэтому, например, в отношении цепи поставок на практике (как и в теории) все имеют одинаковый тип и соответствующие характеристики, что нельзя сказать об определении управления цепью поставок [1].

В качестве цепи поставок выступает определенное число предприятий, производящих материалы для дальнейшего производства готовой продукции,

предназначенной для конечного потребителя [2].

Цепью поставок можно назвать скооперировавшиеся предприятия (организации), которые осуществляют доставку своих товаров или услуг на рынок [3].

Цепь поставок – система процессов, определяющая формирование информационных, материальных и финансовых потоков от поставщиков до конечных потребителей. Она состоит из множества звеньев – объектов цепи [3].

Таблица 2 – Понятие цепи поставок в трактовках различных авторов

№	Авторы	Краткая характеристика
1	В.И. Сергеев [4]	Логистическая цепь представляет собой большое количество звеньев, составляющих логистическую систему, заключенную в порядок согласно основного или сопутствующего потока, который находится в строгом соответствии с параметрами. Данные параметры – это критерии заказа, поступающего от конечного потребителя, что состоит в логистическом канале той или иной функциональной области.
2	Б.А. Аникин [5]	В качестве цепи поставок следует определять множество звеньев логистической системы. Все они подчиняются порядку в соответствии с информационными и финансовыми потоками, подчиняясь при этом цели проектирования и внедрения различных бизнес-процессов, которые сфокусированы на удовлетворении потребительских нужд и запросов.
3	Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт [6]	Цепью поставок следует именовать скоординированные компании, поставляющие на рынок товары или услуги.
4	Дж. Шапиро [7]	Логистическая цепь организации состоит из территориально распределенных объектов, в которых создаются, преобразуются, складываются и реализуются сырье и готовая продукция. При этом соединяющие все это распределительные каналы служат фактором объединения указанных объектов.
5	Д. Уотерс [8]	Цепь поставок включает в себя множество видов деятельности и организаций, которые участвуют в потоке товаров и услуг. Именно через них транспортируются материалы от поставщиков начального уровня до конечных потребителей.
6	Д.А. Иванов [9]	В качестве цепи поставок следует определять совокупность потоков и тех координирующих процессов, которые им соответствуют. Данные процессы существуют между разными участвующими в логистической цепи субъектами, которые вместе создают стоимость для удовлетворения потребительских нужд и запросов.
7	А.М. Гаджинский [10]	В виде логистической цепи может служить линейно упорядоченное множество участников логистического процесса. Указанные участники проводят логистические операции, которые существуют для перемещения внешнего материального потока в рамках направления от одной логистической системы до другой.
Примечание: составлено автором на основе данных источников		

Контент-анализ понятия цепи поставок, представленный различными авторами выделил рассмотрение общей структуры среди участников логистической системы. Все осуществляемые ими действия направлены на достижение управления перемещаемыми материальными потоками. Исходя из этого, цепь поставок можно представить в виде сообщества участников логистической системы. Данная совокупность состоит из организаций, которые между собой взаимодействуют и организуют управление движением материальных потоков, проходящих от поставщиков до конечных потребителей. Данную цепь образуют поставщики и потребители, которые находятся во взаимодействии с друг другом, периодически меняя свой статус: потребитель превращается в

поставщика, это продолжается до того времени, когда готовый продукт будет у конечного потребителя.

В своих исследованиях Дж. Ментцер рассматривает классификацию цепей поставок, при этом исследователь фокусирует внимание на том, что имеются определенные различия по уровням и количеству участников в цепях поставок. Но в каждой цепи есть свой координатор (управляющая компания), которая регулирует отношения внутри цепи между ее участниками [11].

В процессе создания цепи поставок масштаб и охват изменяются, а также классификация. Подробно данные аспекты рассмотрены в трудах таких исследователей, как Д.М. Ламберт и Дж.Р. Сток. Ученые акцентируют внимание на процессах дистрибуции [6] (рисунок 1).



Рисунок – 1 Классификация цепей поставок с дистрибутивными процессами
Примечание: источник [6]

Для определения цепей поставок в зависимости от уровня уточняется число посредников с помощью интенсивных, селективных, эксклюзивных и смешанных дистрибутивных процессов. Для определения интенсивных дистрибутивных процессов выделяют всех имеющихся посредников, которые образуют тот или иной уровень цепи поставок. В селективных дистрибутивных процессах участвует среднее число посредников, которых отбирают тщательным образом, а для эксклюзивных дистрибутивных процессов используют одного посредника, с помощью деятельности которого определяется и

затем охватывается выделенная территория.

Для смешанных дистрибутивных процессов характерна деятельность в цепи поставок с помощью применения всех упомянутых характеристик дистрибутивных процессов. Следует добавить, что приведенная классификация цепей поставок подходит для организаций, деятельность которых направлена на завоевание самых разных целевых рынков.

Рассмотрение сложившейся классификации цепей поставок, дает возможность установить характерность признаков для определенных параметров цепей поставок. Исходя из этого, очевидно,

что поставленные перед управлением цепями поставок цели будут оказывать влияние на критерии, их определяющие. Для каждой цели имеется своя классификация. К примеру, цепь поставок с распределительной сетью, имеющая свои точки в разных странах будет относиться к классификации по территориально-

географическим признакам, а также в зависимости от сложности дистрибутивных процессов. Планирование и оптимизация затрат позволяют классифицировать цепи поставок согласно вида производимой продукции, а также в зависимости от векторов движения потоков.

Таблица 3 - Трактование управления цепями поставок различными зарубежными авторами

Автор	Определение
Дж.Сток, Д.Ламберт [6]	Объединение главных бизнес-процессов, берущих свое начало от конечного пользователя. Покрывающих соей цепью всех поставщиков товаров, услуг. Также в указанный охват попадает и информация, что делает ценнее это для всех заинтересованных сторон, а также для конечного потребителя.
М.Купер и Л.Еллрем [12]	Представление в виде единого объекта, цельного и полного. Это не комплекс составляющих, где каждый отвечает только за свой функционал.
Р.Монцка, Р.Трент и Р.Хендфилд [13]	Интеграция и управление ресурсами, потоками – являются основными задачами данного понятия, образующего концепцию.
У.Копацино [14]	В рамках управления цепями поставок необходимо объединение всех участников, которые участвуют в данном проекте для преобразования сырьевых материалов в продукты. Эти продукты потом должны быть доставлены конечным потребителям наилучшим способом в место и время, определенное договором.
М.Стейн и В.Фойчл [15]	Приложение (объединение) постоянных усилий, направленных на обеспечение интеграционного управления сырьевых материалов для дальнейшего их производства или доставки до конечных потребителей согласно потребительским ожиданиям и запросам.
Т.Джонс и Д.Райли [16]	Указанная концепция выступает в виде комплекса положений, в соответствии с которыми каждый участник цепи поставок напрямую или опосредованно оказывает свое влияние на всех участников цепи и соответственно на всю цепь в целом.
Примечание: составлено автором на основе данных источников	

Таким образом, как видно из таблицы 3 имеют место самые разные теоретические концепции и научные школы, определяющие понятие цепи поставок. Данное представляется неким итоговым развитием нескольких наук, а точнее межсекторальным понятием, объединяющим менеджмент, логистику и маркетинг, и корреспондирующим с современной экономикой, отличительная черта которой развитие сетевого

производства или как его еще называют – экономика взаимодействия, интеграции и компетенций.

Можно определить управление цепями поставок в виде процесса от исходного сырья до конечного потребления товара или продукции, который взаимоувязывает несколько отраслей, обеспечивающих необходимой продукцией и товарами. При этом с помощью цепей поставок происходит формирование

функционала внутри и отрасли и за ее пределами, что дает возможность цепи создания стоимости обеспечивать услуги

для потребителя и осуществлять производство необходимого продукта.

Источники:

1. Богомолов Д.А. Сущность цепи поставок // Наука и образование. – 2019. - №6
2. Григорьев М.Н. Логистика: продвинутый курс: учебник для магистров / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров. Москва: Юрайт, 2018 - 734 с.
3. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. Москва: Эксмо, 2018. - 939 с.
4. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В.И. Сергеев. — 2-е изд. — М.: Инфра-М, 2016. — 642 с.
5. Аникин Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. — 3-е изд. — М.: Инфра-М, 2018. — 368с.
6. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт. — 4-е изд. — М.: Инфра-М, 2019. — 797 с.
7. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро; пер. с англ.; под ред. В.С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2016. — 720 с.
8. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 504 с.
9. Иванов Д.А. Управление цепями поставок / Д.А. Иванов. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. — 660 с.
10. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. — 21-е изд. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. — 420 с.
11. Дыбская, В.В., Зайцев, Е.И., Сергеев, В.К, Стерлигова, А.Н. Логистика: Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. М.: Эксмо, 2019. – 453 с.
12. Cooper M. C., Ellram L. M. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy // International Journal of Logistics Management. - 1993. - Vol. 4. -№ 2. - P. 13-22.
13. Monczka R. M., Trent R. J., Handfield R. B. Purchasing and supply chain management. -Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2018. - p.360.
14. Copacino W. C. Supply chain management: the basics and beyond. - Boca Raton: St. Lucie Press / APICS Series on Resource Management, 2017. -p.160.
15. Stein M., Voehl F. Macrologistics management. - Boca Raton: St. Lucie Press, 2018. -p.140.
16. Jones T. C., Riley D. W. Using inventory for competitive advantage through supply chain management //International Journal of Physical Distribution and Materials Management. - 1985. - Vol. 15. - № 5. - P. 16-26.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»)

Ключевые слова: снабжение, поставщики, производственный процесс, производство, материальные ресурсы, издержки.

В совершенствовании компании огромное значение имеет заблаговременная и грамотно организованная поставка для обеспечения линейности производства и соблюдения своих обязательств перед правительством.

Предприятие необходимо получать требуемые материальные ресурсы, должного качества, в конкретном количестве, в необходимое время и от надёжного контрагента. Реализация этой тактической задачи реализуется службой снабжения, а сама деятельность ориентирована на структурирование закупочной стратегии предприятия.

Как правило, на крупнейших и средних предприятиях этим направлением специализируется специальное подразделение, которое могут называть департаментом логистики или отделом материально-технического обеспечения.

Первым шагом является определение необходимости предприятия в определённом количестве и объёме производственных фондов на текущий и прогнозный период. Исходя из этого, МТО должна отвечать определённым обязательствам. Во-первых, она ориентирована на полное и своевременное удовлетворение производственных нужд. Это позволяет обеспечить линейность производственного процесса и воздействует на его масштабы. Во-вторых, материально-техническое снабжение является условием высокоэффективного функционирования предприятия, оно

ориентировано на эффективное использование экономического ресурса.[1]

Поэтому выявленные аспекты совершенствования материально-технического снабжения включили в свои научные работы иностранные ученые: Б.А. Аникин, В.И. Сергеев, А.М. Гаджинский, Л.А. Белоусова, Г.Д. Антонов, Т.Ф. Ефремова и др.

Несмотря на достаточную проработанность темы, материально-технические проблемы не уменьшаются, а значимость данного вопроса растёт.

Цель статьи - изучить систему материально-технического снабжения АО «СНПС-Актобемунайгаз» УПТО и КО, выявить проблемы и аргументировать необходимость их решения.

Управление производства, технического обеспечения и поставки оборудования (УПТО и КО АО «СНПС-Актобемунайгаз») является филиалом АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Основным видом деятельности данного филиала является материально-техническое снабжение филиалов АО «СНПС-Актобемунайгаз», а также его дочерних организации (ТОО), всеми необходимыми МТР в обходимые время и в срок для нормального осуществления производства. Процесс, связанный с добычей нефти на основе выигранных для АО «СНПС-Актобемунайгаз» контрактов с поставщиками материально-технических ресурсов.

В процессе материально-технического снабжения УПТО и КО осуществляют ниже показанные функции:

1) Закупка МТР и спецоборудования.

2) Предоставление место для ТМЦ на складах.

3) Отправка товарно материальных ценностей в филиалы и контрагентам.

УПТО и КО предоставляет погрузочно-разгрузочные и различные подобные услуги для третьих лиц, проводят несущественный объём других коммерческих операций в виде реализации неликвидных ТМЦ.

УПТО и КО расположен в поселке Жанажол, там же и находятся главные базы АО «СНПС-Актобемунайгаз». Транспортировка сотрудников УПТО и КО к месту работы совершается служебно-арендованным автотранспортом и железнодорожным транспортом.

Территория базы УПТО и КО имеет асфальтное покрытие и включает в себя: склады с площадью 9850 кв. метров (склады химии, пропана, кислорода, нефтяных оборудовании, труб, автомобильных запчастей, спецоборудования и комплектующих, строй материалов и др.), здание административно комплекса, ramпы к материальным складам площадью 8930 кв. метров ,открытые платформы. В Базе имеется стеллажи для хранения труб; 15 емкостями объемом 855 куб. метров для хранения опасных хим-продуктов, 61 емкостями общим объёмом 3754 куб. метров для хранения зыбучей химии.

Для различных видов работ на Новой базе УПТО и КО есть автопогрузчики, кар, козловые краны, авто краны, тепловозы, весы, эстакада, разгрузочная площадка, тележки для перевозок ТМЦ, гараж для техники, вагон - дома, сварочная кабинка, раздаточная колонка для горюче-смазочных материалов, трансформаторная подстанция, компрессорное.

Организационная структура УПТО и КО включает в себя отделы,

непосредственно занятые оперативным управлением снабжением:

1. Отдел оборудования и запасных частей (УПТО и КО)

2. Отдел материалов (УПТО и КО)

3. Служба информационных технологий (УПТО и КО)

4. Сектор УПТО и КО финансово-расчетных операций

5. Сектор УПТО и КО по учету основных фондов и материалов

6. Сектор УПТО и КО по учету налогов и сборов

7. Отдел промышленной безопасности и охраны труда;

8. Производственно-технический отдел (УПТО и КО)

А также отделы, реализующие планово-экономические функции управления снабжением:

9. Производственно-экономический отдел;

10. Отдел организации и нормирования труда и кадров;

11. Бухгалтерия.

Производственная база УПТО и КО состоит из Новой базы ПТО и КО, погрузочно-разгрузочных цех (ПРЦ), Механо-энергетический цех (МЭУ) и Служба материально-технического снабжения (СМТС). Должность начальника УПТО и КО занимает заместитель директора УПТО и КО АО «СНПС-Актобемунайгаз» по материально-техническому обеспечению и социальным вопросам.

В системе снабжение УПТО и КО АО «СНПС-Актобемунайгаз» можно коротко обозначить следующие процессы:

- Сбор заявок от филиалов на материалы и оборудование, организация и утверждение номенклатурных планов по филиалам;

- Формирование заданий на закупку и разделение номенклатуры между коммунальными службами;

-Отбор поставщиков по каждой номенклатурной позиции и графика поставки ТМЦ;

- учёт поставок и получение материалов и оборудования получателем;

- расчет с поставщиками;
- отчетность и контроль за осуществлением плана поставок материалов и оборудования;

Проанализируем нынешнюю ситуацию с запасами материально-технических ценностей филиала АО

«СНПС-Актобемунайгаз» УПТО и КО, проведем анализ существующей системы управления резервами материально-технических ресурсов и усовершенствуем по увеличению оборачиваемости складских запасов.

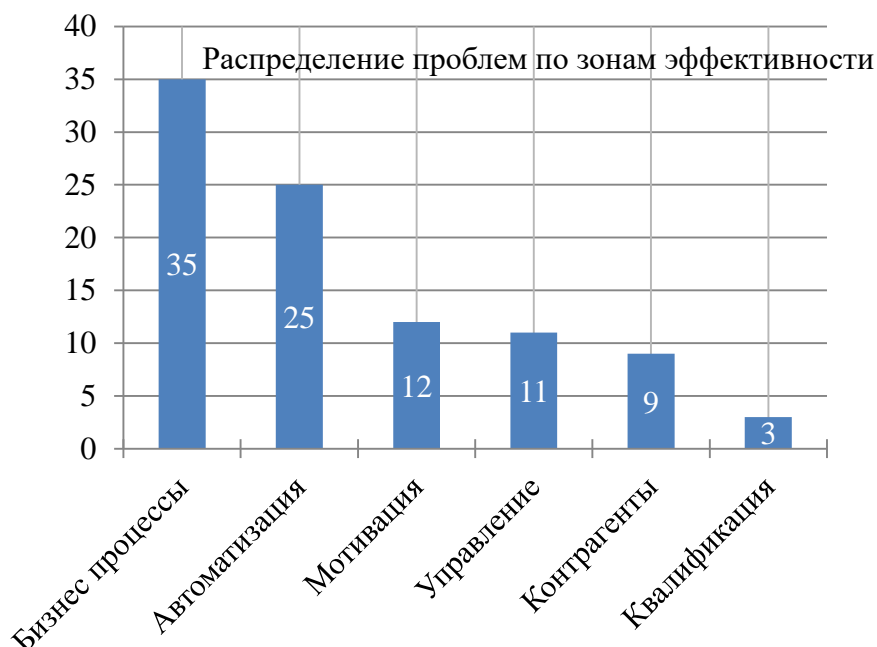


Рисунок 1 - Перераспределение проблем по зонам

В ходе анализа по ИС 1: С в филиале АО «СНПС-Актобемунайгаз» УПТО и КО запасов ТМЦ на главных складах, а также на других филиалов и в складских помещениях, на территориях месторождений, всего на сумму 10 млрд тенге. и период оборота около 11 месяцев.

При опросе филиалов (ЖНГК, АЭН, АМС, СУ), поставщиков и самих работников УПТОиКО были обнаружены следующие проблемы от закупки до поставки ТМЦ:

- Планирование необходимости производства, заявок на материалы и оборудование.
- Согласование приоритетов, лимитов по подразделениям.
- Контроль нужных запасов.
- Учет данных в ИС 1С.
- Отбор поставщиков, сбор коммерческих предложений, управление свободными остатками.

- График поставки и заключение договоров.
- Прием материалов и оборудования, хранение, отгрузка в филиалы и сборка .
- Размещение и списание материалов и оборудования в ИС.
- Определение источников заявок, формирование плана закупок.
- Нормативно-правовая база.
- Расчет показателей эффективности управления запасами материалов и оборудования.

В результате анализа вышеуказанных производственных процессов планирования запасами предприятия, изучения сопроводительной документации, опроса добросовестных работников, распределения проблем по зонам результативности, указанным на рис.

Характер формирования проблем показан на рис. 2.

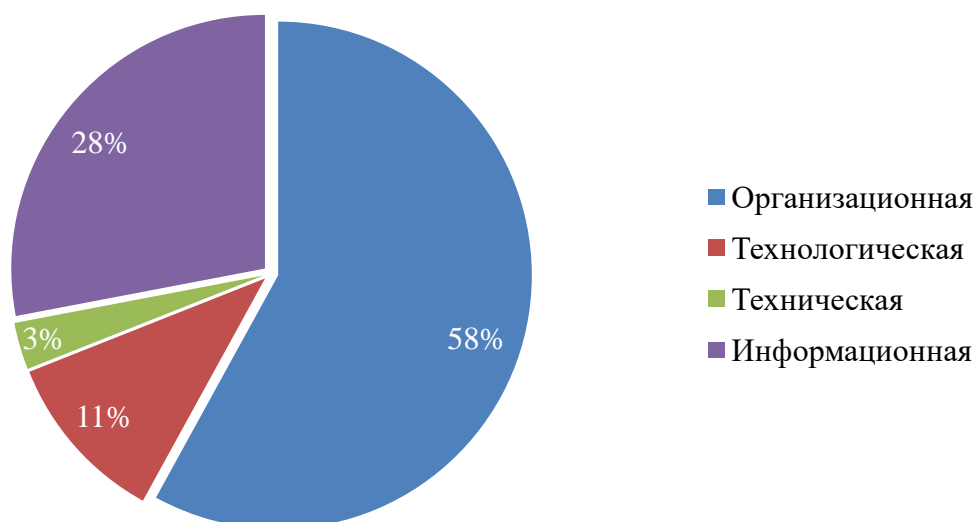


Рисунок 2 - Характер происхождения проблем

Таким образом, видно, что значительная часть (57,9%) проблемных вопросов это организационные, решение которых не требует приобретения нового спецоборудования и изменения технологии.

В целях усовершенствования системы материально-технического обеспечения УПТО и КО, а именно наращивания оборачиваемости и ОУЗ (оптимизация уровня запасов) материалов и электрооборудования, улучшения удовлетворенности других отраслей, рекомендуем ряд мер, в совокупности затрагивающих все составные части системы обеспечения предприятия:

- Оптимизировать процедуры закупочной деятельности. Саму закупочную деятельность необходимо систематически регулировать и анализировать.

- Повысить требования к поставщикам, подкорректировав договорные отношения и внедрив методологию их оценки. Что, разумеется, благоприятно скажется на качестве поставок.

- Разработка схем управления резервами на основе характера потребления, в том числе реализация без системы торгов. Пример, внедрение

моделей регулярных закупок материалов и спецоборудования без гарантийных претензий позволит не только уменьшить оборачиваемость этих запасов, но и трудоемкость всего процесса закупок, высвободив задействованные в нем ресурсы для решения задач материально-техническое снабжение кап-строительства.

- Усовершенствовать нормативы состава запасов и графики поставок ТМЦ и оборудования по скоординированным номенклатурным группам.

- Поменять систему мотивации персонала. В том числе выстраивание КРІ для

ротация запасов, что приведет к улучшению дисциплины решения.

- Преобразование системы для управления запасами. Это потребует доработать ІС, а также перепрограммировать не используемые функции текущего ІС.

- Перераспределить обязанность в Дирекции снабжения, транспортной логистики и складского хозяйства.

Схематически новое регулирование ответственности можно представить следующим образом (рис. 3).

Основываясь на опыте разработки консалтинговых проектов, ориентированных на совершенствование

системы управления запасами предприятий разнообразных отраслей, мы акцентируем следующие распространённые недоработки компаний:

- Текущая методология управления запасами на предприятии на всех этапах перемещения материалов и оборудования (которая сложилась чаще всего случайно).

- Низкая точность планирования расхода запасов материалов и оборудования.

- Отсутствие общего регламента и ответственности за услуги, связанные с формированием запасов.

- Отсутствие у руководства понимания необходимости разработки стратегии управления материальными запасами.



Рисунок 3- Распределение ответственности

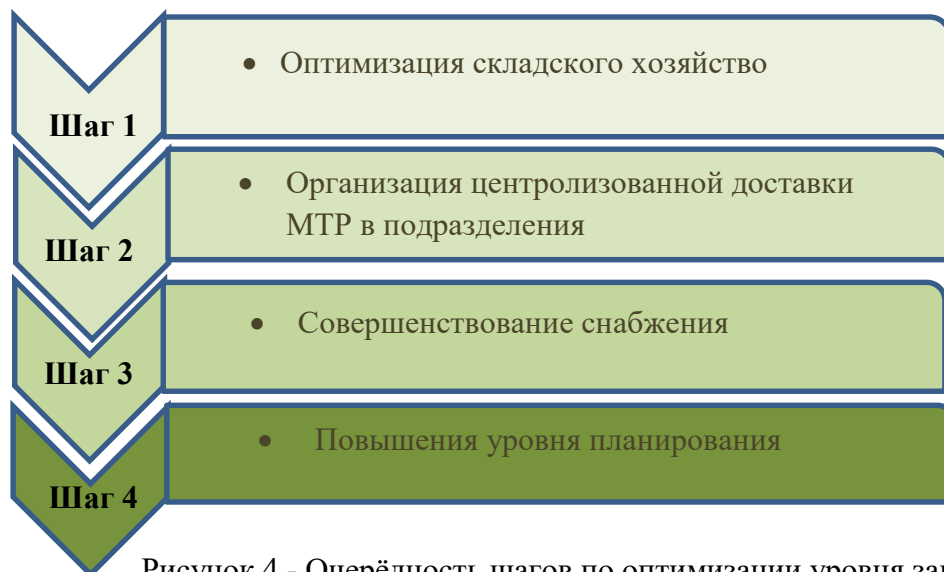


Рисунок 4 - Очередность шагов по оптимизации уровня запасов

Чтобы поменять ситуацию, руководство компаний должно рассматривать запасы как самостоятельный объект управления и знать, что не существует высокоэффективных схем построения эффективной системы управления запасами, это обуславливается от специфики каждой компании.

Со своей стороны как работники УПТОиКО можем предложить последовательность шагов по оптимизации системы управления товарами, которая также весьма расширена (рис. 4).

Последовательное осуществление шагов, показанных на рисунке, для совершенствования системы управления товарами приводит к оптимизации складирования и централизованная доставка прилягут в основу дальнейших преобразований и повысят показатель обслуживания конечных подразделений – клиентов МТР.

Необычайно важно, чтобы отделы поверили в складскую службу.

Совершенствование цепочки поставок даёт клиентам МТР уверенность в том, что столь потребный МТР придёт на склад своевременно и в качестве не хуже требуемого.

Весьма важно, чтобы единицы больше не заказывали излишнее количество МТР и чтобы требуемые сроки поставки соответствовали возможностям службы снабжения и времени потребления МТР.

А так как на предприятии уже есть рационально функционирующая система управления запасами материалов и оборудования, решаются задачи повышения уровня планирования.

Предлагаемая система МТС может быть использована во многих компаниях разных отраслей. А это поможет повысить эффективный уровень складских помещений, сэкономят сотни миллионов тенге, обеспечить равномерную работу предприятия, при этом повысив уровень материально-технических услуг в несколько раз.

Источники:

1. Белоусова, Л. А. Сущность и значение материально-технического снабжения / Л. А. Белоусова, В. С. Бачмага. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 14 (94). — С. 237-239. — URL:<https://moluch.ru/archive/94/21009/> (дата обращения: 10.05.2022).
2. <http://cnpc-amg.kz> (дата обращения: 10.05.2022).
3. <https://kazedu.com/referat/177377> (дата обращения: 11.05.2022).
4. <http://192.168.212.30/struct> (дата обращения: 11.05.2022).

ЭТАПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТА

Аннотация. Для любого холдинга, который имеет несколько бизнес юнитов по направлениям и/или на международном рынке важно правильно определить глобальную стратегию и индивидуальную на каждую бизнес единицу, обращая внимание на жизненный цикл, специфику рынка и продукт. Руководители компании допускают ошибку в определении стратегии, целей и тактических действий для их реализации, что приводит к некорректному ведению маркетинговой деятельности и неправильному распределению ресурсов и к реализации иных рисков. В практике встречаются компании, у которых нет понимания о том, как стратегия влияет работает на практике и на позиционирование, часто упускается ошибка, когда стратегия существует только для топ менеджеров и не имеет связь с тактическими действиями. Принимая во внимание общепринятую теорию, в данной статье будет рассмотрен процесс определения стратегии компании (для всей группы компаний и/или для бизнес единиц) в качестве практического инструмента для руков одителей и топ менеджмента. Далее по определенной стратегии формируются видение, глобальные цели, маркетинговые программы и позиционирование.

Ключевые слова: стратегия, позиционирование, анализ, вектор, видение, продукт, целевая аудитория.

Традиционно компании задумываются о том, по какой классификации стратегии необходимо делать выбор. Есть несколько шагов, которые будут рассмотрены ниже.

В первую очередь, необходимо изучить внутреннюю и внешнюю среду компании. Базой для этого могут послужить первичные и вторичные данные (Рисунок 1).

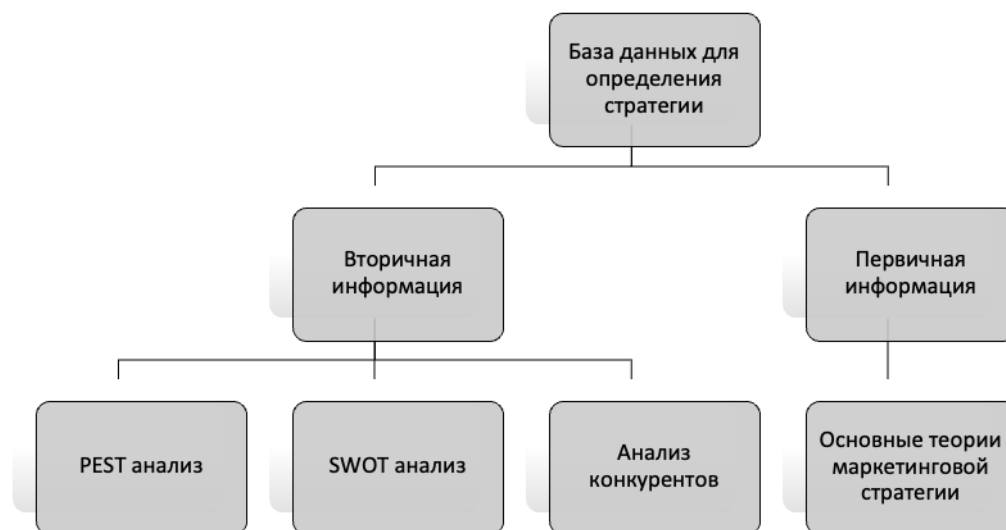


Рисунок 1 – база данных для написания стратегии компании

Примечание – составлено автором

Стратегию с маркетинговой точки зрения можно разделить на следующие разделы:

1. Целевая аудитория. На данном этапе стоит подробно описать потенциальных потребителей, чтобы предложить клиентам то, что им нужно. В качестве инструмента используется методика Canvas [1].

2. Целевой рынок. В данном пункте необходимо описать целевой рынок, рассмотреть способы его увеличения (например, найти новые источники клиентов или расширить географию продаж).

3. Позиционирование. В позиционировании нужно писать способы распознавания клиентом бренда, то есть, как выделяться на фоне других игроков рынка, предложить клиентам различные варианты уникальных товарных преимуществ и предложений

4. Сбыт товара. Описывается, как продавать продукт, чтобы клиенты могли без барьеров и с комфортом его приобрести, как обеспечить потребителям помощь и сервис в выборе продукта. В данном разделе необходимо рассмотреть каналы продаж

Для того, чтобы сформировать стратегию и охватить вышеуказанные разделы необходимо изучить и рынок, и внутреннюю составляющую компании. Для этого пригодятся первичные и вторичные данные.

Необходимая вторичная информация (Рисунок 1):

- PEST анализ (метод Фрэнсиса Агилара)
- SWOT анализ (Кеннет Эндрюс)
- Анализ конкурентов (кабинетное исследование)

PEST-анализ – это инструмент для изучения внешней среды компании, это необходимо для определения стратегии компании и минимизации рисков. Период прогнозирования составляет от 3 лет [2].

Аббревиатура PEST состоит из 4 слов и означает следующее:

➤ Politic – политические аспекты, которые могут повлиять на бизнес.

➤ Economics – макро и микроэкономика окружения компании.

➤ Socio – Culture – социально-культурные особенности, на рынках, в которых работает бизнес.

➤ Technology – технологическое окружение компании [3]

Этапы PEST-анализа:

1. Первый этап PEST анализа – это определение факторов по всем направлениям, которые могут оказать влияние на продажу и прибыль компании. Факторы необходимо использовать те, которые могут повлиять в долгосрочной перспективе (3-5 лет)

2. Следующий этап PEST анализа – это определения степени влияния фактора или риска. Уровень влияния аспекта оценивается по шкале от 1 до 3, где 1 – это малое влияние, 2 – только значимое влияние, 3 – высокое влияние, т.е. небольшое изменение вызывает значимые изменения по отношению к компании

3. Далее нужно оценить вероятность изменения каждого аспекта. Вероятность будет оцениваться по пяти бальной шкале, где 1 – это минимальная вероятность реализации рассматриваемого события, а 5 – максимальная вероятность. Оценка проводится не индивидуально, а с экспертными мнениями (например, методом качественного анализа – глубинное интервью с экспертом в сфере вашего бизнеса).

4. После описания факторов влияния и средней оценки необходимо оценить объективную значимость. Оценка значимости позволяет понять, как компании следует обращать внимание и мониторить фактор изменения внешней среды, также рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора, действует на бизнес.

Оценка с поправкой
$$= \text{Ср. оценка} * \frac{\text{Влияние фактора}}{\text{Общая сумма влияния факторов}}$$

5. Последним шагом PEST анализа является внесение всех расчетов в матричный вид и расшифровка полученных результатов [4].

По итогам PEST анализа, формируется полное видение о состоянии рынка и рисков, которые могут возникнуть в работе с ним. Эти данные необходимо внести в карту рисков компании и предварительно проработать шаги и действия по их минимизации или устранению, что значительно повлияет на устойчивость бизнеса, а скорее всего обеспечит позитивный результат при столкновениях с тем или иным риском.

SWOT-анализ — это инструмент стратегического планирования. Он используется, чтобы помочь бизнесу определить свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с рынком или планированием нового проекта.

SWOT — состоит из следующих понятий:

- S — сильные стороны, бенефиты, которые выгодно отличают его на фоне конкурентов;
- W — слабые стороны, которые делает бизнес слабее по отношению к другим игрокам;
- O — возможности, которые компания может использовать для развития;
- T — угрозы, элементы окружения, которые могут негативно повлиять на бизнес.

Эти элементы делятся на факторы внешней и внутренней среды. В первом случае речь идет о характеристиках бизнеса, на которые он может повлиять. Во втором — о факторах, которые можно только учесть/подготовиться или попытаться нейтрализовать [5]. Для качественного SWOT анализа рекомендуется использовать методы анкетирования (выборка детерминированная-преднамеренная-экспертный отбор) и метод “Тайный покупатель” внутри компании. По итогам SWOT анализа составления анализа у компании будет реальная картина по поводу сильных и слабых сторон. Сильные стороны используются в активном маркетинге, а слабые стороны либо корректируются, либо нейтрализуются системой или командой. Также изучив

угрозы для компании, необходимо дополнительно проработать программы по минимизации рисков, часто в процессе ее разработки можно увидеть то, что угрозы могут быть возможностями. При постановке целей компании необходимо учесть сильные стороны, так как именно в этом секторе есть те пункты, которые дадут толчок для развития и улучшения бизнеса.

Следующим этапом необходимо провести анализ текущего конкурентного рынка, то есть анализ конкурентов путем кабинетного исследования, сбор и анализ вторичной информации о рынке из открытых источников и путем обзвона конкурентов. Данные, которые будут использованы при исследовании:

- данные государственного органа (статистические и налоговые данные)
- данные официальных реестров
- данные торговых и промышленных ассоциаций, палат, отраслевых союзов, общественных организаций, а также издания университетов и некоммерческих исследовательских организаций;
- публикации отраслевых и бизнес СМИ;
- сайты конкурентов, партнеров, основных игроков рынка;
- социальные сети, форумы, блоги;
- внутренняя документация компании.

Основным каналом продаж является интернет пространство, именно поэтому необходимо начать работу над конкурентами с изучения их digital маркетинга и активностей в сети. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

- а) составляется таблица цифровых ресурсов конкурентов и компаний из поисковой выдачи;
- б) на сайте <https://www.facebook.com/ads/library/> переход в пункт “Все объявления”;
- с) указывается Instagram аккаунт конкурента и необходимый аккаунт, если в

данный момент у конкурента есть активные рекламные кампании, то будет определено, что именно сейчас активно и когда запущено;

d) проводится анализ, что именно рекламирует конкурент – офферы, тексты, куда ведет реклама и как долго она работает без остановки, логично, что если реклама не выключается в течении нескольких месяцев, значит она приносит результат;

e) операция повторяется на аккаунтах Instagram других конкурентов;

f) сопоставляются полученные результаты;

g) пПо итогу выявляются флагманские продукты конкурента, методы продвижения и актуальные для рынка предложения.

Следующий этап проведения кабинетного исследования относится к сайту (при наличии) и состоит из следующих этапов:

1. Переход на сайт <https://pro.similarweb.com/#/website/home>
2. Составляется таблица конкурентов с указанием адреса сайта.
3. Фильтр данных ставятся на 1 месяц, после чего будет получена информация о количестве посетителей и устройств.
4. Также фильтр ставится на 3 месяца и наблюдаются источники трафика.

5. Подводятся итоги относительно использования рекламных каналов.

6. Данные этапы повторяются с сайтами других конкурентов.

7. Проводится сравнение полученных результатов.

8. Отсюда следуют выводы о использовании сайтов в сфере определенного бизнеса.

В выводах должны присутствовать данные о состоянии компании в разрезе конкурентов, целевой аудитории и рынка. Очень значимо, провести объективную оценку полученных данных, чтобы перейти к этапу определения стратегии.

Так как формы стратегий могут быть разными, важно, чтобы с помощью принятой стратегии компания смогла достигнуть поставленных целей, и чтобы стратегия с целями имели единый вектор. Для этого рассматривается консалидированный метод определения стратегии, который включает в себя несколько видов классификации стратегии.

Во-первых, компании необходимо определить стратегию создания конкурентного преимущества согласно М.Портеру – дифференциация или низкая стоимость (lowcost – низкая себестоимости).

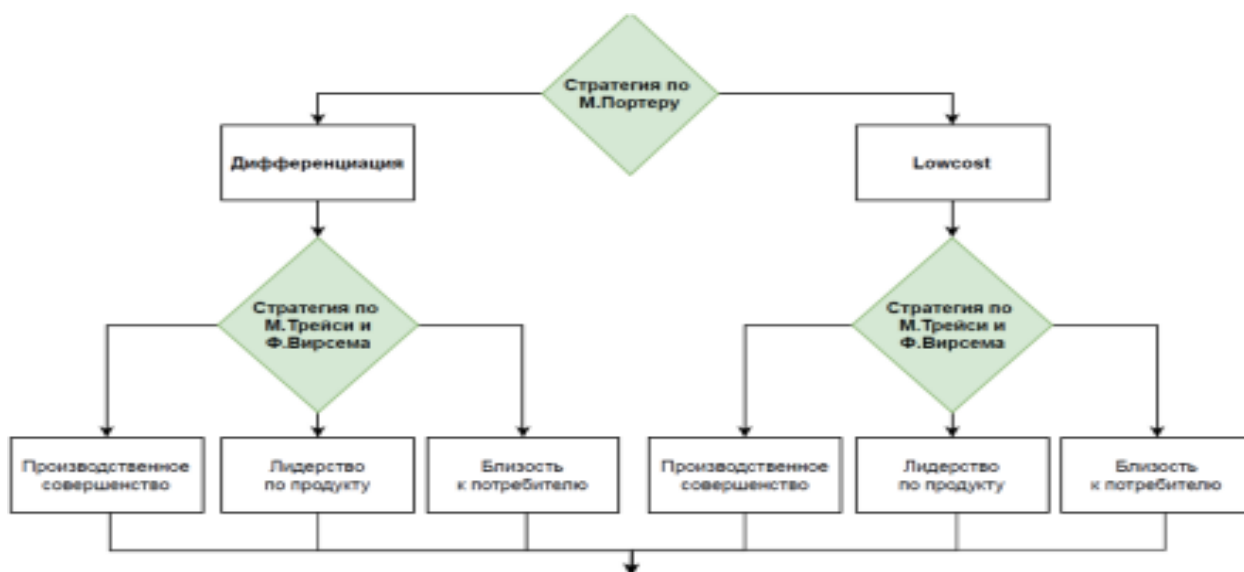


Рисунок 2 – Стратегия по М.Портеру

Основой матрицы конкурентной стратегий Майкла Портера являются два параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Размеры рынка могут быть широким или узким. Тип конкурентного преимущества может быть 2-х вариантов: низкая стоимость товара (или низкая себестоимость/ lowcost) или широкий ассортимент. На основании данной матрицы Майкл выделяет 3 основных вида стратегий конкурентного поведения компании на рынке:

- стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Классификация стратегий Портера предлагает выбрать компании тип конкуренции, который станет основой для принятия решений во всех областях, а именно ассортимент, цена, упаковка, продвижение и распределение товара [6].

Во-вторых, определение стратегии по М.Трейси и Ф.Вирсема – близость к потребителю, Лидерство по продукту или Производственное совершенство.

Невозможно быть лучшими сразу для всего рынка и во всех направлениях.

Поэтому Трейси и Вирсема предлагают бизнесу сосредоточить усилия на одном векторе. На основе этой идеи создается уникальная операционная модель, включающая базовые процессы, бизнес-структуру, системы менеджмента и корпоративную культуру, которая обеспечит превосходное качество в выбранном направлении в долгосрочной перспективе [7].

Согласно Трейси и Вирсема (1995), компания может стать лидером, если будет следовать четырем правилам.

1. Выбрать свой вектор развития и обеспечить лучшее предложение для целевой аудитории в этом ценностном направлении.

2. Убедиться, что другие направления также реализуются на конкурентном уровне. Этот пункт идет вразрез с предложением Портера (1980), что, стараясь «улучшить» все направления, бизнес рискует потерять фокус и «не быть нигде». Скорее всего в первоисточнике идет речь о том, что второстепенные направления не настолько плохи по уровню, что сводят на нет достижения по выбранному ценностному направлению.

3. Удерживать лидирующую позицию на рынке, постоянно работая над повышением ценности.

4. Убедиться, что бизнес модель компании не идет в противовес выбранному ценностному вектору [8].



Рисунок 3 - Стратегия по И. Ансоффу

Модель Ансоффа И. была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На текущий момент матрица остается одним из самых распространенных инструментов стратегического менеджмента для определения направлений роста компании.

Ежегодно бизнес формирует план дальнейшего роста, в котором определяет для себя:

- в каких масштабах будет рост компании в ближайшие 3-5 лет
- за счет каких источников есть возможность увеличить объем прибыли и продаж
- какие ресурсы требуются для реализации продуктивного роста

Матрица консолидирует имеющиеся данные о рынке и о товаре бизнеса, помогает корректно выбрать вектор развития бизнеса с учетом ресурсов и возможностей предприятия.

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

1. стратегия входа на рынок: означает, что рост будет в направлении увеличения доли рынка
2. стратегия развития рынка: бизнес будет развиваться за счет увеличения спроса на новых рынках
3. стратегия развития товара: означает, что источником роста компании будет рост спроса на новые продукты
4. стратегия диверсификации означает обновление товарного ассортимента и выход на новые рынки одновременно [9].

Объединяя 3 вида стратегии, у компании формируется стратегия движения бизнеса и основные якорные точки, на основе которых будут формироваться цели. Видение и далее позиционирование [Рисунок 4].

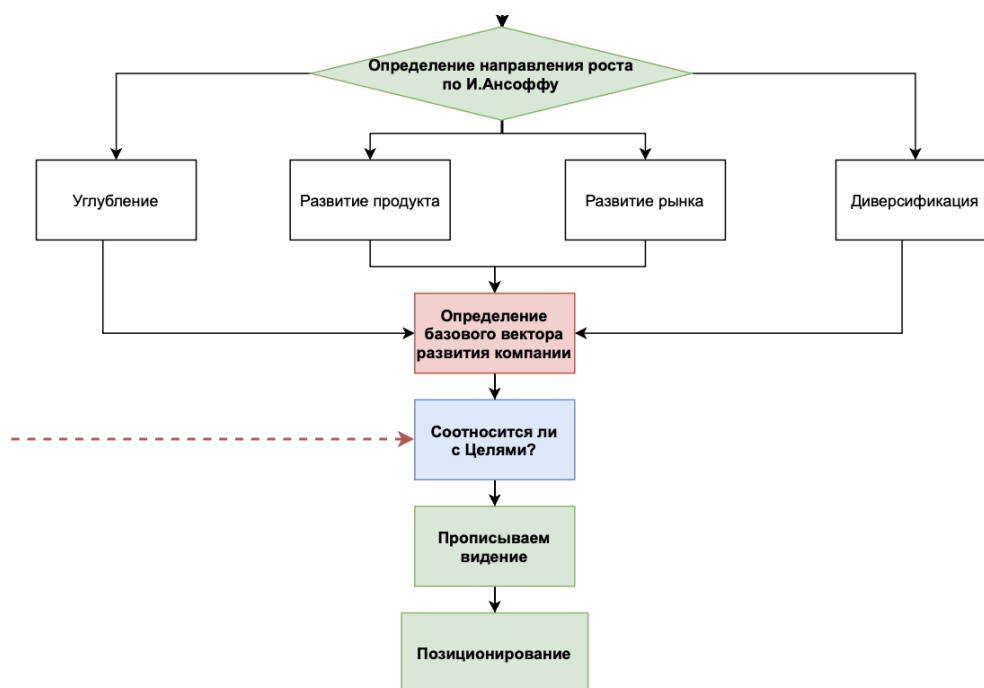


Рисунок 4 – Связь между стратегией и позиционированием

Направления дальнейшего движения у компании должно сложиться четкое представление о том, по какому стратегическому вектору будет идти бизнес далее, так как это – кардинальное

отличающиеся модели коммуникации компании с рынком.

Если затрагивать временной промежуток стратегии, в классическом понимании, он прописывается в среднем на 3-5 лет, но учитывая то, что на текущий

момент VUCA-мир по мнению Джамаиса Кашио это устаревший акроним, на замену которого приходит BANI-мир, оптимально писать ее на 2-3 года и переносить на тактический план действий (с периодическими коррективами и актуализацией).

Многие инструменты, модели и методики, разработанные опытными бизнес-стратегами для того, чтобы продуктивно думать и работать в среде VUCA, требуют адаптации и переосмысления. В определении самой стратегии компании (по 3 классификаторам), используя вышеизложенные шаги, можно обратиться к таким методикам, как брейншторминг с командой топ менеджеров, фрирайтинг или использовать списки буллетами.

Только после определения направления стратегии компании по отношению к рынку, продукту и целевой аудитории определяются базовые вектора развития, то есть пишутся направления, по которым будет идти развитие холдинга/компании, в том числе всех юнитов (при наличии). После этого необходимо сопоставить цели, которые были поставлены перед бизнесом с вектором развития. Если есть соответствие, то цель актуальна и внедряется в работу. В случае, если цели не совпадают со стратегией и вытекающими из него направлениями развития, необходимо пересмотреть цели, либо вернуться к началу разработки и определения стратегии, сопоставляя с целями бизнеса, чаще всего собственника/акционеров/инвесторов.

Только после определения целей бизнеса нужно прописывать видение компании. Видение – это описание идеального состояния компании, воображаемое будущее и то, к чему стремиться бизнес. Видение обязательно включает в себя цели содержащие вызов для компании и четкое описание SMART результатов достижения этих целей [10].

Переходя к самому позиционированию, которая является маркетинговой задачей определения места товара/услуги в сознании потребителя,

нельзя забывать стратегию и вектор компании, которые были разработаны выше, позиционирование всегда вытекает из основной стратегии компании, которая является основной всего взаимодействия с рынком и потребителем по отношению к конкурентной среде.

Итогом правильного позиционирования является формирования восприятия бренда в воображении, мыслях, понимании потребителей таким образом, чтобы продукт как можно лучше отличался предложения других компании на рынке. Оно состоит из нескольких подзадач:

1. Изучение рынка и определения позиций конкурентных продуктов;
2. Определение места нового продукта в ассортименте в ряду существующих;
3. Донесение до клиента, формировании в сознании потребителей образа бренда и (или) продукта, отличного от конкурентов.

Позиционирование всегда опирается на уже существующие знания о конкурентах, рынке и нужде клиента. Именно поэтому приступить к разработке позиции, можно только после изучения представления о структуре целевого рынка, выбрав целевой сегмент и целевой аудитории. После этого, необходимо получить точную и емкую информацию о присутствующих на рынке продуктах, их отличительных чертах и об отношении потребителей к ним, что было сделано с этапа анализа до определения вектора развития компании по данной статье [11].

Позиционировать продукт можно с пониманием:

- что важно для потребителей целевого сегмента и целевой аудитории в процессе потребления, способах покупки в аналогах этой продуктовой группы, существующих на рынке;
- какие ошибки позиционирования делают конкуренты;
- какие конкурентные преимущества продукта уникальны на рынке;

- какие из них трудны для воспроизведения конкурентами;

- каковы способы безошибочного и легкого донесения потребителю конкурентных преимуществ в форме рекламного сообщения;

Таким образом правильно позиционированный продукт подразумевает:

- наличие особенности продукта (выраженные в выгоде, которую получают клиенты);

- удовлетворение потребности и ожидания целевого сегмента рынка;

- отстройка от позиции конкурентов, заложенных в аналогичные продукты [12]

Заключение.

Исходя из вышеизложенного в статье, мы делаем вывод, что при выборе стратегии не обязательно отталкиваться от одного вида классификации, так как в разных методиках есть свои ориентиры. Рекомендуется выбирать стратегию

бизнеса исходя из специфики продукта, отталкиваясь от нескольких классификаторов и авторов по данному направлению. К тому же, особое внимание необходимо обращать на анализ, как первый этап работы при разработке стратегии и вектора движения компании. После определения направления развития и траектории движения компании в обязательном порядке нужно сопоставить цели, которые были разработаны ранее и проверить их актуальность в разрезе стратегии. Если цели отличаются от вектора стратегии, то необходимо пересмотреть одно из двух и сделать так, чтобы поставленные SMART цели, видения, позиционирование были в одном векторе.

Дальнейшая работа после определения данных критериев бизнеса должна быть посвящена разработке предложения, которое будет актуальна для рынка и удовлетворит запросы целевой аудитории компании.

Источники:

1. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
4. Основы менеджмента. Учебно-методическое пособие. / сост. Е. В. Тюрюханова, И. С. Долгополова. – Иркутск.: Изд-во БГУЭП, 2005. – 92 с.
5. Ф. Котлер, Ролланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы – М.: Паблицер А, 2012. – 144 с.
6. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press .
7. Treacy, M., Wiersema F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*, New York, Perseus.
8. Treacy, M., Wiersema F. (1993) 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, pp. 83–93.
9. Ansoff, H.I.; «Strategies for Diversification»; HBR; September-October 1957.
10. Коллинз Д., Поррас Д., Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / перевод с английского – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004 – 350 с.
11. Кузнецов С.В. Стратегическое позиционирование фирм на российском рынке. Дисс. на соиск. уч. степ, к.э.н. / С.В. Кузнецов - Санкт-Петербург, 2012.
12. Траут Джек, Райс Эл "Позиционирование: битва за умы", Питер, 2019 г.

Байжанова К.Ф.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Кондрашов И.Н.
PhD
Алматы Менеджмент Университет

РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию процесса цифровизации, который необходимо провести для успешной деятельности предприятия. В статье приводятся практические принципы, которых необходимо придерживаться предприятию для успешного проведения комплекса мероприятий на электронном рынке.

Ключевые слова: репутация, имидж, цифровые данные, цифровизация, маркетинг.

В настоящее время разработка цифровой стратегии считается объективной необходимостью. Повышение значимости представления цифровой информации в управлении предприятием имеет связь с объективными направлениями увеличения конкурентной борьбы, оптимизации внешнеэкономических взаимодействий между хозяйствующими субъектами, роста избирательности клиентов [1, с. 42].

Цифровизация вывела бизнес на совершенно новый уровень, и это требует постоянных инноваций в его работе. Представление цифровой информации включает в себя методики и инструментарий, применяемые компаниями для поиска потребителей и сопровождения их в процессе приобретения продукции.

Процесс цифровизации охватывает широкий спектр представления цифровой информации и направлений, которые могут привлекать потенциальных клиентов и увеличивать продажи, она может содержать в себе элементы косвенного и интерактивного маркетинга [2, с. 33].

Далее определим преимущества использования инструментов цифровизации в деятельности предприятия.

1.Экономичность. По сравнению с другими средствами, использование цифровых инструментов намного дешевле.

Если компания использует неоплачиваемые методы рекламы продукции/ услуг, то стоимость почти нулевая [3, с. 32].

2. Систематизация сведений о клиентах. Использование цифровых инструментов дает компании отличную возможность сбора информации о своих клиентах.

3.Интерактивность. Одним из важных аспектов использования цифровых инструментов является то, что они очень интерактивны. Потенциальные клиенты могут оставлять свои комментарии по поводу качества продукции/услуг компании, и в результате этого можно получить полноценные отзывы от целевого рынка.

4.Эффективное позиционирование продукции компании. Даже распространение одного поста может повысить узнаваемость продукта или услуги компании. Также имеются возможности более широкого и доступного представления продукции/услуг компании [4, с. 30].

Цифровизация играет свою роль в преобразовании простых предприятий в высокоинтеллектуальные предприятия, которые берут верх над своими конкурентами и обеспечивают стратегическое лидерство в отрасли.

Цифровизация проложила отличный путь для понимания будущего с

помощью аналитических платформ, доступных по каналам цифрового маркетинга [5, с. 36].

Например, некоторые компании используют веб-сайты LinkedIn, Facebook, а также цифровые маркетинговые кампании Bing / Google, проводимые специалистами-аналитиками для будущих прогнозов дальнейших маркетинговых действий и планов по созданию бренда. Использование этих платформ становится отличным источником для улучшения работы и создания хорошего бизнеса [6, с. 28].

С развитием цифровизации компании необходимо иметь целевые планы, это позволяет им получать еще больше потенциальных клиентов и расширяет охват бренда или продукта. Почти все компании сейчас переходят на технологии облачных вычислений для управления огромным объемом данных. И эти облачные вычисления также положили начало применению многих решений в области кибербезопасности.

Цифровизация оказала огромное влияние на работу и завершение бизнеса сегодня. Благодаря более широкому применению искусственного интеллекта и других технологий мы можем увидеть, что бизнес-ландшафт полностью развивается [7, с. 44].

При разработке контента маркетологи обдумывают, как они могут показать ценность бренда, рассказывая свою историю таким образом, чтобы заинтересовать потребителя. Они делают это, опираясь на такие типы контента, как блоги, сайты и чаты, а также полагаясь на поисковую оптимизацию (SEO) [8, с. 14].

В сценарии B2B маркетолог, скорее всего, будет полагаться на контент, такой как технические документы и инфографика. Но в сценарии B2C, особенно там, где целевой аудиторией является молодое поколение, маркетологи будут использовать больше видео и контента в социальных сетях. Тип контента, который использует компания, зависит от ее бизнес-стратегии и основной аудитории, с которой им необходимо общаться.

Одним из основных направлений, которые должна сделать компания, это определить и разработать контент-стратегию. Сформулировав и определив стратегию, компании могут привлечь больше людей к выполнению этой миссии.

Вместо того чтобы распределять усилия между разными командами, компании могут использовать четкую контент-стратегию [9, с. 32].

Процесс цифровизации также можно назвать онлайн-маркетингом, потому что она опирается на цифровые средства и платформы для продвижения бренда предприятия, ориентируясь на аудиторию. С помощью интернет-маркетинга бренды могут выстраивать лучшие отношения с аудиторией и предоставлять полезную информацию потенциальным клиентам.

В целом, цифровизация направлена на повышение осведомленности о бренде, продажу товаров и услуг, привлечение потенциальных клиентов и построение долгосрочных отношений с клиентами [10, с. 32].

Цифровизация способствует привлечению потенциальных клиентов, с целью продвижения продукта, услуги или контента и достижения наивысшего уровня продаж, а затем получения наивысшего уровня прибыли.

Далее рассмотрим основные инструменты использования цифровых инструментов:

1. Поисковая оптимизация (SEO): Поисковые системы полагаются на использование веб-сайтов особого типа, которые способствуют предоставлению информации, хранящейся на всех веб-сайтах в Интернете, и помогают достичь желаемой цели цифровизации. Поисковая оптимизация (SEO) является важным источником привлечения клиентов и методом, используемым для увеличения числа посетителей веб-сайта, содержащего информацию о продукции / услугах компании [11, с. 41].

2. Поисковые системы (SEM): представление цифровой информации в поисковых системах - это разновидность цифрового маркетинга, и это один из

каналов электронного маркетинга. SEM стремится увеличить и улучшить внешний вид сайта, который будет продаваться на странице результатов поисковой системы [12, с. 29].

3. Платная реклама: Платная реклама занимают первое место среди методов, используемых в качестве цифровых инструментов, и считаются одним из самых популярных методов рекламы в Интернете, так как их видят многие пользователи веб-сайтов.

4. Социальные сети (SMM): Социальные сети - отличный источник прямого общения с клиентами для повышения осведомленности о продукте/услугах компании. Это может быть сделано с помощью любого или всех каналов социальных сетей, таких как LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, Google и YouTube [13, с. 27].

Основным направлением деятельности организации является процесс разработки и продвижения продукции на рынок. Включение цифровых инструментов в бизнес-стратегию компании дает доступ к подходу, который обеспечивает постоянную обратную связь о результатах кампании, будь то стратегия SEO или PPC-реклама. Выбор в пользу представления цифровой информации дает компании доступ к целому ряду стратегий. Руководство компании может выбрать те, которые лучше всего соответствуют бизнесу, целям и целевому рынку, что поможет максимально увеличить влияние онлайн-маркетинга на прибыль компании. Цифровые инструменты основаны на использовании технологии, направленной

на повышение прибыли бизнеса. Достижения в области цифровых технологий сделали подход к торговле эквивалентной подходу к традиционному маркетингу [14, с. 32].

За последние несколько лет Интернет - маркетинг является свидетелем большого роста и развития, это не просто отрасль маркетинга в целом, она представляет собой новый технологический век – век цифровизации. Представление цифровой информации может быть определено как реклама товаров и услуг и их продажа с использованием Интернета: использования веб-сайтов и электронной почты. Представление цифровой информации предлагает расширенные возможности таргетинга и персонализации, он обеспечивает непрерывную обратную связь о результатах кампании.

Цифровая деятельность на электронном рынке является важной частью любой стратегии интернет - маркетинга, некоторые платформы даже позволяют пользователям напрямую отправлять сообщения компании о запросах и покупках, поэтому они также отлично подходят для привлечения большего количества потенциальных клиентов. Поведение потребителей постоянно меняется, и для успешного экономического развития важно идти в ногу со временем [15, с. 47].

Цифровые технологии ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» включают в себя: использование программных учетных систем, а также содержат поддержку и специализированное прикладное программное обеспечение.

Этапы представления основных цифровых технологий в бизнес-процессах
ИП «Хозяюшка 1000 мелочей»

Этап 1. Выделение законченных работ.
Этап 2. Составление регламента работ.
Этап 3. Определение контура управленческого учета.

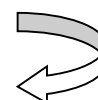


Рисунок 1 – Этапы представления цифровых технологий в бизнес-процессах ИП «Хозяюшка 1000 мелочей»

Примечание - составлено автором на основании источника [21]

Бизнес-процесс ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» в контексте развития стратегии цифровизации включает в себя следующие этапы, которые показаны на рисунке 1.

Цифровизация ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» через интернет – ресурсы даст возможность компании получить доступ к преимуществам цифрового маркетинга, например по таким направлениям, как:

- управление брендом, то есть раскрытие и представление информации о компании;

- создание длительных отношений с клиентами, установлению достаточного

уровня взаимодействия и отношений с клиентами.

Факторы, оказывающие положительное и отрицательное влияние по основным направлениям деятельности ИП «Хозяюшка 1000 мелочей».

Положительные факторы:

- перспективный рынок;
- повышенный спрос на продукцию;
- оптимальная динамика цены.

В качестве использования основных инструментов цифровизации деятельности ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» применяется инструментарий Digital маркетинга, представленный в таблице 1.

Таблица 1 – Основные инструменты цифровизации деятельности ИП «Хозяюшка 1000 мелочей»

Название	Основные преимущества
Контекстная реклама	Предполагает рост клиентской базы покупателей при условии представления продукции предприятия в сети Интернет
Представление информации о предприятии в социальных сетях (Instagram, Facebook, «VKontakt»)	Представляет важнейший инструментарий привлечения покупателей, а также дает возможность эффективной рекламы компании в этих пабликах.
Представление информации YouTube	Предполагает привлечение клиентов из данного ресурса, что способствует оптимизации потребительских предпочтений
Использование сайтов-отзывов	Представляет информацию покупателям о товарах предприятия
Примечание: составлено автором на основании источников [21]	

Процесс цифровизации ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» фокусируется на стратегии достижения цифровой зрелости малого предприятия, для которого характерна стратегическая деятельность, обусловленная определением новых цифровых бизнес-моделей.

Руководству ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» необходимо развивать цифровые возможности, создавать ИТ-базы, которые будут повышать интеллектуальность бизнес-функций основных направлений развития [16, с. 32].

Обмен цифровой информацией ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» между всеми участниками рабочего процесса обеспечит новый уровень подотчетности на всех

этапах продовольственной цепочки и повысит доверие, как между торговыми партнерами, так и между потребителями.

Программа цифровизации должна быть интегрирована со всеми аспектами рабочих процессов ИП «Хозяюшка 1000 мелочей».

Отраслевой опыт и разумное управление рисками диктуют необходимость тщательного тестирования и подтверждения этого уровня сложности в рамках небольших экспериментальных проектов.

Как только эта концепция будет доказана, для обеспечения выигрыша необходимо быстрое масштабирование самого процесса трансформации деятельности, такое масштабирование

требует инструментов и возможностей в области технологических преобразований, изменений и управления рисками.

ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» будет успешно внедрять большие данные и аналитику и другие новые технологии на электронных площадках [17, с. 91].

Таким образом, современная трансформация на электронном рынке для ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» – это вызов как для определенной отрасли в целом, так и для участников аналогичного ранга, которые находятся в идентичных условиях, изменениям которого характерны следующие тенденции: проблема ресурсов для роста активов; увеличение операционных расходов; волатильность мировых цен на продукцию компаний.

Типичными областями деятельности процесса цифровизации в области продвижения компании на электронном рынке ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» являются:

1. Создание культуры инноваций, способствующей развитию цифровых процессов, позволяющей развивать цифровые услуги и цифровые бизнес-модели для эффективного продвижения предприятия на электронном рынке.

2. Разработка стратегии цифровых инноваций, то есть плана действий компании по использованию новых возможностей на электронных площадках.

3. Развитие цифровых процедур и процессов. Внедрение процессов и процедур эффективного продвижения ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» на электронном рынке, которые должны быть радикально переосмыслены в результате цифровизации

4. Работа с новыми данными, возникающими внутри компании, в связи с деятельностью ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» с клиентами. Новые услуги и бизнес-модели могут быть разработаны на основе этих данных и представлены на электронном рынке.

Выбор в пользу представления цифровой информации дает ИП

«Хозяюшка 1000 мелочей» доступ к целому ряду стратегий. Руководство компании может выбрать те, которые лучше всего соответствуют бизнесу, целям и целевому рынку, что поможет максимально увеличить влияние онлайн-маркетинга на прибыль компании.

Основным направлением деятельности ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» является процесс разработки и продвижения продукции на рынок. Включение цифровых инструментов в бизнес-стратегию компании дает доступ к подходу, который обеспечивает постоянную обратную связь о результатах кампании, будь то стратегия SEO или PPC-реклама [18, с. 19].

Процесс разработки нового продукта является наиболее ответственным, поэтому именно этот этап нуждается в создании программного продукта, обеспечивающего информационную поддержку процесса принятия решения.

Опираясь на выделенную концепцию позиционирования продукции компании, представим основные коммуникации, которые будут использоваться для воздействия на основные целевые группы [19, с. 41].

Основные факторы, отражающие важность цифровизации в маркетинговой деятельности ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» включают в себя:

- точность результатов в предоставлении продукции / услуг компании. С помощью инструментов цифровизации могут определить целевую аудиторию и узнать о потребностях потребителей. В результате доступным становится предоставление продукции компании для своей целевой аудитории;

- доступ к глобальному рынку. Цифровизация помогает вам охватить более широкую аудиторию и охватить глобальный рынок. Компания сможет продвигать свою продукцию, услуги и выходит на новые рынки;

- экономичность функций интернет-маркетинга [20, с. 32].

Источники:

1. Рой Д. Управление цифровыми ресурсами. Пер. с англ. – М.: Наука, 2018. – 146с.
2. Вейл П. Зарубежный опыт внедрения цифровых технологий в малом бизнесе. – М.: Новости, 2019. – 240 с
3. Досаев Е.С. Развитие предпринимательства в Республике Казахстан. – А.: Ғылым, 2019. - 205 с.
4. Каргажанов З.К. Выбор и реализация стратегии по повышению эффективности цифровых технологий в малом бизнесе. Учебник для вузов. - А.: Ғылым, 2019. – 266 с.
5. Фрид Р., Клейн М. Роль малого и среднего бизнеса в развитии национальной экономики. 2018. - 256 с.
6. Ахметов С.Д. Анализ методов цифровых технологий в малом бизнесе предприятия. – А.: Санат, 2019. – 175 с.
7. Шеденов А.Ж. Сущность и виды цифровых технологий в малом бизнесе. – А.: Санат, 2018. - 156 с.
8. Сапакова Д.Д. Организация выполнения цифровизации малого бизнеса. – А.: Ғылым, 2019. - 205 с.
9. Фальцман В. К. Подготовка использования цифровых технологий в малом бизнесе. - М.: Мысль, 2019. - 367с.
10. Шершунов А.И. Управленческая деятельность в условиях формирующейся рыночной экономики. - М.: Финансы, 2019. - 160с.
11. Ладанов И.Д. Выбор и реализация стратегии по повышению эффективности цифровизации малого бизнеса. – 1, 2 часть. - М.: Ника, 2018. – 169 с.
12. Калдыбаев О.Ж. Информационная структура разрабатываемого комплекса задач для цифровизации управления бизнес-процессами. - Алматы: Санат, 2019. – 89 с.
13. Алейбеков М.Ж.О малом предпринимательстве. – А.: Каржы - Каражат, 2018. – 123 с.
14. Айманов М. Тенденции и пути развития предпринимательства. - А.: Санат, 2018. – 179 с.
15. Адамгулова П.Ж. Предпринимательство. – А.: Білім, 2018. – 205 с.
16. Абдибаев И.А. Экономика Казахстана: тенденции и рыночные стимуляторы ее развития. – А.: Білім, 2019. – 189 с.
17. Куликов В.В. Сущность, факторы развития, функции и субъекты предпринимательства и бизнеса. - М.: Инфра – М, 2018. – 196 с.
18. Кожахметов А.Т. Богатство РК – в хорошие руки // Финансовый Казахстан № 27, 2019. – 22 -25 с.
19. Сапакова Л. Ж. Экономическое содержание предпринимательства в рыночной экономике. – А.: Санат, 2018. - 125 с.
20. Меньшикова. Характеристика малого и среднего бизнеса. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 447 с.
21. Организационно – экономическая отчетность ИП «Хозяюшка 1000 мелочей» за 2019-2021 года.

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: внешнеторговая деятельность, международный бизнес, торговля, глобализация, международный рынок.

1. Введение. Экономические условия, развитие технологий, совершенствование транспорта и методов связи заставляют многие компании работать из разных мест и в других странах. Компании, осуществляющие какой-либо обмен товарами, услугами или международные сделки за пределами своей страны, является прямо или косвенно участником внешнеторговой деятельности. Внешнеторговая деятельность осуществляется посредством заранее продуманных транзакций, которые осуществляются за пределами национальных границ с целью удовлетворения потребностей зарубежных потребителей [1]

Бизнес связывает разные страны, учреждения и отдельных лиц, и предприятия, занимающиеся внешнеторговой деятельностью, должны определить цели и задачи для выхода на международный рынок. Это означает определение целевых рынков и стран и возможности продажи продуктов и услуг в этих странах и, конечно же, оценку, какую прибыль можно получить от продажи своих продуктов и услуг на рынках в выбранных странах.

Внешнеторговая деятельность реализуется в процессе глобализации бизнеса, что означает усиление международной интеграции и производственных процессов, а также международного рынка товаров и услуг. Это относится к реализации процессов либерализации национальных экономик, снижению торговых ограничений или барьеров, свободному движению прямых иностранных инвестиций по всему миру, усилению роли международных компаний

в международном производстве, и взаимной торговле, и обмене.

2. Глобализация международного бизнеса. Процесс глобализации связан с ростом глобальных взаимосвязей, с интеграцией и взаимозависимостью экономической, социальной, технологической, культурной, политической и экологической сфер. Глобализация – это понятие или общий термин, который лучше всего объясняет процессы экономической взаимозависимости, растущее влияние культуры, огромные преимущества информационных технологий и новые геополитические изменения, которые ведут к объединению людей в глобальную систему [1]. Глобализация представляет собой интернационализацию в отношении разных стран.

Экономическую глобализацию характеризуют четыре экономические тенденции, которые включают:

- движение товаров и услуг и увеличение национального дохода на душу населения;
- увеличение занятости – перемещение населения может привести к лучшей занятости, если не в родной стране человека, то в других странах;
- движение капитала в виде прямых инвестиций;
- развитие технологий в результате международных исследований, разработок и инвестиций.

Глобализация связана с усилением процессов экономической интеграции во всем мире, и достигается за счет торговых и финансовых потоков. Понятие глобализации связано с перемещением людей, рабочей силы и знаний

(технологий) через международные границы.

3. Особенности международного рынка. Рынок каждой страны отличается. Различия определяются культурой и образом жизни, различиями в демографических характеристиках населения, требованиями и покупательскими привычками, различиями в производстве и затратах на продажу товаров и услуг, валютами, политической властью и регулированием, размерами рынков и уровнем конкуренции.

На международном рынке с помощью различных правил и мер может происходить ограничение свободного движения товаров для защиты внутреннего производства – это так называемые барьеры для входа на рынок страны.

Принятие защитных мер обосновывается аргументами, направленными на необходимость:

- защитить слаборазвитую экономику, в которой затраты часто выше, а качество ниже;
- защитить от недобросовестной конкуренции;
- защитить жизненно важные виды экономической деятельности;
- защитить уровень жизни в стране [1].

Принятие защитных мер снижает конкуренцию, ведет к росту цен, вызывает инфляцию, потребители имеют меньший выбор товаров и услуг, легко нарушается торговый баланс и не хватает конкуренции.

В условиях глобальной экономики ни одна страна не готова производить все необходимое для удовлетворения потребностей населения без налаживания сотрудничества с другими странами. Каждая страна участвует в различных видах торговли или другой деятельности по продаже готовой продукции, поставке материалов или других ресурсов, которых не хватает в стране, для достижения более эффективного и дешевого производства и т.д. Мировая экономика способствует повышению эффективности и обеспечению различных видов продукции, часто производимой по более низкой

себестоимости. Глобализация производства вызывает глобализацию торговли, и они не могут функционировать друг без друга.

Успешное размещение на международном рынке основано на осуществлении деятельности на уже известном рынке. Информация, кто является покупателями товаров и услуг, существующими и будущими, позволяет расширить внешнеторговую деятельность. Для компаний, осуществляющих деятельность на международном рынке важны данные о наличии неудовлетворенных потребностей и желаний потребителей на том или ином рынке, его конъюнктура и как использовать эти возможности для развития своей внешнеторговой деятельности.

Потребители на международном рынке имеют более высокие требования, более широкие возможности и получают больше информации о продуктах и услугах и хотят покупать лучшие продукты, отвечающие их потребностям.

Есть три основных фактора, которые следует учитывать компании при определении необходимости внешнеторговой деятельности на международном рынке, а именно:

- размер рынка и перечень игроков на нем;
- подходы исследования рынка;
- определение наилучшего целевого сегмента рынка [2].

4. Международная торговая система.

Знание механизмов работы международной торговой системы, а также понимание торговых ограничений позволяет компаниям, рассчитать свои возможности для осуществления успешной деятельности на иностранном или международном рынке,

Развитие международной торговли и других форм международного сотрудничества и влияние государства на ведение международной торговли приводит к необходимости установления той или иной формы взаимного соглашения между компаниями из разных стран, все это делается на двусторонней

основе. Вопросы, волнующие многие компании и страны, не могут быть решены таким образом, поскольку это требует заключения многонациональных и многосторонних конвенций и соглашений.

Одной из важнейших мировых организаций, работающих над созданием условий для свободного движения товаров и услуг между странами мира, является Всемирная торговая организация (ВТО). Всемирная торговая организация, является новым важным и мощным институтом, который контролирует и влияет на глобальную, мировую или международную торговлю [3]. Это один из основных механизмов и институтов совместной глобализации. Целью создания ВТО, как международной организации, является с одной стороны реализация функция контроля, а с другой – либерализации мировой торговли. Данная организация работает над правилами торговли между странами на глобальном уровне и отвечает за переговоры и выполнение новых обязательств по соглашениям, которые подписали многочисленные государства-члены организации из разных стран.

Международный бизнес также подчиняется закону или законодательству членов ВТО, принятому для нужд стран или так называемой «приглашенной» страны. Национальные правительства могут принять решение об ограничениях в работе с теми или иными партнерами. Многие страны могут предписывать такие меры, как таможенный контроль, контроль над собственностью, ограничения на выполнение работ и т.д.

Функционирование внешних рынков осуществляется в институциональной среде, состоящей из набора политических, социальных и правовых норм. Эти нормы и правила формируют право производства, обмена и распределения, ведут к достижению заданной безопасности взаимодействию с другими членами и обеспечивают устойчивое осуществление бизнеса и внешнеэкономической деятельности.

Важнейшими являются правила, определяющие, распределяющие и обеспечивающие права собственности, а

также условия, определяющие законные и незаконные формы сотрудничества и конкуренции (стандарты, правила ведения переговоров, торговые условия и т.д.). Четко определенная и безопасная система прав собственности является базовой системой функционирования внешних рынков. Выражение права собственности и права на использование торговых и других ресурсов имеет важное значение для развития рынка и маркетинговой деятельности.

5. Формы организации внешнеторговой деятельности.

Существуют различные формы, механизмы и инструменты организации внешнеторговой деятельности. Простейшей формой является экспорт, который может быть прямым или косвенным с использованием посредников, таких как агенты. К сложным формам выхода на внешний рынок относятся проведение более сложных операций, таких как:

- создание совместных предприятий или осуществление совместных операций,
- прямые инвестиции,
- работа в беспошлинных зонах и т.п.

Выбор оптимальной формы для выхода на зарубежные рынки, зависит от характера существующей продукции компании и входных условий зарубежного целевого рынка.

Экспорт может применяться для прямой продажи продукции иностранной компании или косвенно через экспортных посредников, таких как агенты или посреднические комиссии экспортными или торговыми компаниями. Является одним из наиболее традиционных способов выхода и работы на внешних рынках. Может применяться для прямой продажи продукции иностранной компании или косвенно через экспортных посредников, таких как агенты или посреднические комиссии экспортными или торговыми компаниями

В таблице 1 описаны наиболее популярные формы организации внешнеторговой деятельности, таких как экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия / совместная

коммерческая деятельность, а также описание механизмов их реализации.

Таблица 1 – Формы организации внешнеторговой деятельности

№ п/п	Формы организации внешнеторговой деятельности	Описание механизмов и особенностей реализации
1	Пассивный экспорт	Вид экспорта, при котором экспортер ожидает получить заказ на разовую закупку в случае необходимости
	Активный экспорт	Сопровождается агрессивным экспортным маркетингом и связан с разработкой наступательных стратегий, которые создают ясную картину планов компании на зарубежных рынках
	Косвенный экспорт	Осуществление экспорта товаров через посредника, осуществляющего экспорт: – Агенты - действуют как брокеры или устанавливают отношения между экспортером и иностранными покупателями. – Представительские агенты - действуют по принципу прямой продажи. – Дистрибьютеры / иностранные розничные торговцы - берут продукцию у экспортера. Могут предоставлять послепродажное обслуживание для нужд клиентов на зарубежных рынках
	Прямые продажи	Практикуется в зависимости от продукта. Например, производители медицинского оборудования могут продавать оборудование больницам, или если это, например, касается оборудования для образования – продавать напрямую школам или университетам, или определенным отдельным бизнес-клиентам
2	Лицензирование	Производится на основании предоставления лицензии – согласия или разрешения, данное тому, кто может использовать права интеллектуальной собственности. Правами на интеллектуальную собственность могут быть: патент, торговая марка продукта, технология производства продукта и способ продажи продукта. Лицензия может быть выдана даже на технические или деловые знания - ноу-хау. Лицензия может быть исключительной и неисключительной, а также патентной
3	Франчайзинг	Маркетинговая система, с помощью которой создается представление текущих и будущих клиентов о том, как продукты или услуги компании могут служить для удовлетворения их потребностей. эффективный способ распространения товаров и услуг для удовлетворения потребностей потребителей
4	Совместные предприятия (СП) / совместная коммерческая деятельность	Компании, созданные двумя или более лицами или компаниями для совместной работы и получения прибыли. Такие СП представляют собой форму организации предприятий, в которой два или более субъектов объединяются для выполнения определенных видов деятельности. Каждый участник СП вкладывает средства и идет на риск. В большинстве случаев совместные предприятия или совместная деятельность являются двусторонними
Примечание: составлено автором на основании источников [4-6]		

Один из эффективных способов ведения полноценной внешнеторговой деятельности на зарубежных рынках – это полное владение предприятием, что означает полностью независимое управление капиталом и деловых операций

компании. Таким образом, возможности связи и управления полностью остаются в руках владельца.

Когда компания работает на международном рынке, должны быть определены стратегия владения и

стратегия управления компанией, поскольку она основана на сохранении конкурентного преимущества. Эти решения принимаются отдельно и зависят от размера компании и возможностей, предлагаемых внутренним рынком, имеющихся ресурсов, размера рынка, имеющейся рабочей силы и ее мощностей.

Операции иностранных компаний на рынке в другой стране имеют две характеристики, такие как инвестиции в материальные средства и оборудование и деятельность по контролю в области маркетинга. Работа на внешнем рынке собственными средствами относится к расширению знаний и обновлению технологий. Это необходимо сделать для того, чтобы обеспечить создание на этом рынке конкурентных преимуществ, которыми не располагали бы никакие другие участники отрасли.

Альтернативным механизмом развития внешнеторговой деятельности являются прямые иностранные инвестиции, которые играют очень важную роль в развитии глобального бизнеса [7]. Они могут позволить компании обеспечить новые рынки и каналы сбыта, более дешевые средства производства, доступ к новым технологиям, продуктам, знаниям и финансовым ресурсам. Прямые иностранные инвестиции в своем общем определении определяются как инвестиции компании из-за рубежа в определенную страну. Инвестиции могут принимать форму физических инвестиций, которые означают строительство заводов и предоставление оборудования и техники, прямые закупки у иностранных компаний, строительство объектов или инвестирование в совместную деятельность, а также создание стратегических альянсов, предназначенных для получения лицензий на технологии или знания. Когда речь идет о прямых инвестициях, следует отметить, что они представляют собой прямые инвестиции средств производства в иностранную компанию в любой стране.

Инвестиции могут быть для:

- производства – с целью создания новых операционных или производственных мощностей;
- создания новых компаний или объединение с уже существующими;
- вхождения на рынок международных компаний, осуществляющих деятельность более чем в одной стране.

Выводы и заключение.

Каждая компания, осуществляющая какой-либо обмен товарами, услугами или международные сделки за пределами своей страны, является прямо или косвенно участником внешнеторговой деятельности. Внешнеторговая деятельность осуществляется посредством заранее продуманных транзакций и механизмов, которые осуществляются за пределами национальных границ с целью удовлетворения потребностей зарубежных потребителей.

Внешнеторговая деятельность реализуется в процессе глобализации бизнеса, что фактически означает усиление международной интеграции и производственных процессов, а также международного рынка товаров и услуг. Глобализация относится к росту глобальной связанности, интеграции и взаимозависимости экономической, социальной, технологической, культурной, политической и экологической сфер.

Чтобы иметь возможность работать на иностранном или международном рынке, необходимо знать международную торговую систему. Также необходимо знать так называемые торговые ограничения и организации, работающие над продвижением международной торговли или обмена товарами. Развитие международной торговли и других форм международного сотрудничества и влияние государства на ведение международной торговли приводит к стремлению установить те или иные формы взаимного согласия между компаниями из разных стран.

Простейшей формой осуществления внешнеторговой деятельности является экспорт, который может быть прямым или косвенным с использованием посредников,

таких как агенты или дистрибуторы. Более сложные операции выступают в виде совместных предприятий или реализации совместных операций, прямого инвестирования, работы в беспошлинных зонах и т.п. При этом Внешнеторговая

деятельность для компании является логическим развитием и продолжением ее цикла производства, обмена и потребления, которые являются основными элементами современной экономики.

Источники:

1. Пернер Л. Введение в маркетинг [Текст] / Л. Пернер. - Школа бизнеса Маршалла, Университет Южной Калифорнии, Лос-Анджелес, 2017. – С. 133-138.
2. Родриг Жан-Поль. Транспорт, глобализация и международная торговля [Текст] / Ж.П. Родриг. - География транспортных систем. 6 изд. - Нью-Йорк: Рутледж, 2016. – С. 356-358.
3. Всемирная торговая организация [Электронный документ] / WTO - домашняя страница. – URL: <https://www.wto.org/> (Дата обращения: 18.04.2022).
4. Мелтон К. Стратегии выхода на мировой рынок. Экспорт как стратегия входа. [Электронный документ] / К. Мелтон. - Маркетинговые исследования. - Колледж бизнеса Митчелла. – URL: www.usouthal.edu/mcob/ikhan/index_files (Дата обращения: 20.04.2022).
5. Рассел Т., Рассел П.К. Как лицензировать ваш продукт: подготовка к лицензированию вашего продукта [Электронный документ] / Т. Рассел. - National Inventor Fraud Center, Inc. – URL: <http://www.inventorfraud.com/license.htm> (Дата обращения: 15.04.2022).
6. Гаппа Р.Б. Что такое франчайзинг [Электронный документ] / Р.Б. Гаппа. - San Jose, CA: Franchise Update Media. - URL: <http://www.franchising.com/article.php?id=49> (Дата обращения 17.04.2022).
7. Грэм Д.П., Сполдинг Р.Б. Понимание прямых иностранных инвестиций [Текст] / Д.П. Грэм. - Обзор прямых иностранных инвестиций. - JPG Consulting, 2017. – С.204-208.

Барлыбаева А.Е.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Рымкулова Г.Н.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

Ключевые слова: поставщик, заказчик, методы отбора поставщиков, выбор поставщика, стратегия поставщиков, локализация поставщиков.

В настоящее время на мировом рынке наблюдается тенденция жесткой зависимости конкурентоспособности организации в отношении качества производимой продукции и оказываемых услуг от поставщиков. В условиях рыночной экономики и глобализации повышение экономической эффективности и обеспечение стабильности компаний является одной из важных задач. Для эффективного решения этой задачи важную роль играют формирование действенных механизмов с поставщиками. Поставщики обеспечивают заказчик-компаний необходимыми для их деятельности ресурсами и оказывают сервисные услуги. Усиление конкуренции на рынках требуют от профессиональных покупателей, работающих на рынке B2B (бизнес для бизнеса) оптимизировать затраты в области закупок сырья, материалов, комплектующих и уделению этой сфере повышенное внимание.

Вопросы эффективного взаимодействия с поставщиками или субконтракция, зародившаяся на мировой экономической арене в 60-е годы 20-века явилась одним из главных слагаемых, обеспечивших высокие темпы экономического роста ведущих мировых производителей [1].

Качество произведенных товаров и оказанных услуг, а также в целом конкурентоспособность компаний зависит от эффективности и качества работы с партнерами-поставщиками. Для этого важно сделать выбор поставщиков, которые могут максимально

удовлетворить потребности заказчика. Важность правильного выбора объясняется присутствием на рынке большого количества поставщиков в условиях глобализации рынков и развития конкуренции.

В мировой практике существуют различные методы отбора поставщиков на основе:

- описательных характеристик, рейтинговых оценок по факторам;
- оценки полных затрат;
- доминирующих характеристик;
- категорий предпочтения и др.

Вышеназванные методы оценки поставщиков используются для разных сфер деятельности по адаптированной форме. Они требуют адаптации к сферам деятельности (производственная, коммерческая), виду деятельности, условиям функционирования получателя продукции.

Отличительные характеристики заказчика, этапы работы с поставщиками, выявленные недостатки при работе с ними определяют подходы к выбору показателей и критериев оценки, приоритетов в подборе поставщиков для формирования взаимовыгодных отношений и др.

В своем научном труде Дж. Брайан Хейвуд, выделяет следующие факторы, имеющие большую значимость при выборе поставщика: [2]

- доверие (опыт работы предприятия, объем клиентской базы);
- надежность (удовлетворение поставщиками потребностей заказчиков);

- гибкость (умение быстро реагировать на изменение пожеланий и потребностей заказчика в сторону увеличения или сокращения производственной деятельности);
- база навыков (иметь в наличии специальных сотрудников, имеющих навыки работы с постоянными изменениями во внешней среде);
- возможность экономии (сокращение издержек за счет использования услуг именно этого поставщика, т.е. большая экономия по сравнению с другими поставщиками);
- обслуживание (уровень обслуживания по сравнению с другими поставщиками);
- навыки управления (способность поставщика удовлетворять потребности заказчика);
- кадровая политика (внутренняя политика компании-исполнителя, управление сотрудниками);
- навыки перевода (эффективность осуществления перевода сотрудников, соблюдение графика и др.);
- вопросы, связанные с заключением договора (условия контракта, альтернатива жесткого контракта и гибкого партнерского соглашения);
- внутренняя квалификация и контроль (отношение исполнителя к квалификации и контролю, необходимым для поддержания и расширения деятельности предприятия-заказчика).

Для успешного функционирования и развития компаний важным моментом выступает разработка стратегии поставщиков для активного управления составлением базы поставщиков и выстраивания долгосрочных связей с ними. Эффективная политика коммуникации с поставщиками помогает компании формировать стратегические цели для отношений с поставщиками путем определения базы поставщиков на ближайшую перспективу.

Разработка стратегии поставщиков состоит из нескольких видов деятельности в этом направлении:

- формирование базы поставщиков;
- разработка стратегии эффективной коммуникации с поставщиками;

- сегментирование поставщиков по видам продукции и по другим параметрам потребностей компании;
- оценка и окончательный выбор поставщиков;
- оценка возможных препятствий и рисков;
- разработка алгоритмов взаимодействия с поставщиками;
- согласование, заключение договоров, их рассмотрение и расторжение;
- разрешение споров, возникающих при заключении или расторжении договоров поставки[3].

Бизнес-процесс обеспечения необходимыми ресурсами для производственной деятельности нефтегазовой компании имеет логистическое направление. Для формирования эффективной коммуникаций с поставщиками необходимо выполнение большого количества стандартных процедур и операций. Сложность и стандартизация регламентов этого процесса объясняется следующими причинами, как большой список необходимых ресурсов, огромные финансовые средства для поставок нефтяных предприятий, проведение строго контроля и др.

Производственный процесс нефтегазовых компаний напрямую зависит от масштабных закупок материалов, сырья, оборудования, комплектующих и сервисных услуг. Для примера можно рассмотреть крупнейшую нефтяную компанию России ПАО «НК «Роснефть», которая за год иницируют более 100 000 закупочных процедур на общую сумму более 2 трлн. рублей. Стоимость закупок, качество и сроки поставок определяют, в конечном счете, себестоимость продукции в любом сегменте бизнеса, и, как следствие, эффективность производства, компании активно ищут пути оптимизации закупочной логистики[4].

На рисунке 1 представлена схема организации бизнес-процесса управления поставками нефтяной компании, где выделены проблемные операции, которые требуют организационных решений.

Специалистам технических отделов – главный энергетик, главный механик, главный инженер, главный геолог необходимо делать контроль целесообразности каждой закупки и визирование полученной заявки.

Процесс установления отношений с поставщиками в организации начинается с определения потребности. Ответственное лицо бизнес-процесса должен знать, каковы индивидуальные потребности подразделения — что, сколько и когда необходимо.

Источниками информации потребности в закупках являются:

- а) производственные подразделения организации;
- б) подразделения технического развития организации для обеспечения производства новым оборудованием;
- в) административные подразделения, использующие офисное оборудование и офисные принадлежности.

Процедура определения потребности в необходимых ресурсах в нефтяных компаниях является типовой и стандартной.

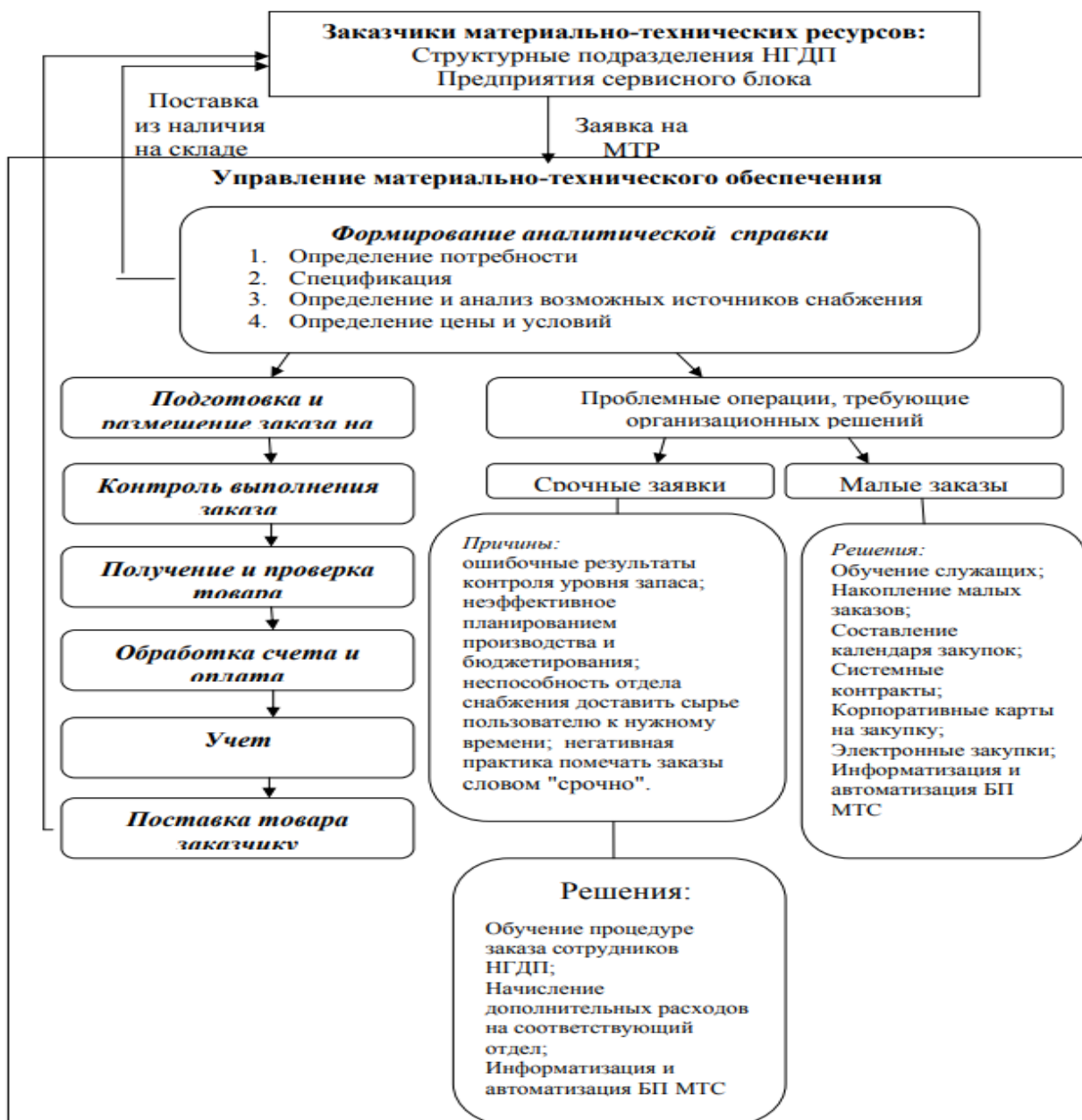


Рисунок 1 – Типовая модель организации бизнес-процесса управления поставками в нефтяных компаниях

Примечание: [4, 134-136]

Перед нефтяными компаниями есть два выбора. Один из них подразумевает привлечение надежных иностранных партнеров с положительным опытом сотрудничества, а также зарекомендовавших себя на мировом рынке. Второй вариант выбора обращения к национальным поставщикам. Во втором варианте могут возникнуть риски получения некачественных поставок. В Казахстане имеет приоритет национальные поставщики (доля казахстанского содержания). В целях реализации государственной политики, направленной на индустриально-инновационное развитие экономики, улучшение благосостояния населения, очень важной становится государственная поддержка отечественных производителей.

При изучении системы взаимоотношений нефтяных компаний с поставщиками- партнерами необходимо использование системного подхода. Очень удобна методика, дающая возможность уточнения характеристик и устраняющая ограничения в методах анализа отношений с поставщиками.

Данная методика состоит из этапов оценки поставщиков, анализа потенциала поставщиков, оценки уровня отношений с поставщиками и построения итогового рейтинга эффективности взаимоотношений с поставщиками.

Для совершенствования и повышения эффективности отношений с поставщиками предлагаются локализация поставщиков, то есть повышение доли местных казахстанских поставщиков. Локализация поставщиков позволяет компании-заказчику сократить транзакционные издержки, сократить длительность логистики, развивать кластеры на местном региональном уровне.

Долгосрочное сотрудничество и стратегический характер взаимоотношений с поставщиками

подразумевает в современных условиях создание стратегических альянсов и союзов с ними. В условиях волатильности социально-экономических явлений в обществе фокусируются внимание компаний в нефтяной отрасли на роль поставщиков в цепи поставок.

В Казахстане система управления отношениями с поставщиками или в зарубежной практике Supplier Relationship Management (SRM) определяется как организация закупочной деятельности путем планирования потребностей и непосредственной поставки, а также контроля исполнения договоров поставщиками [5].

Внедрение современных технологий, подходов и инструментов повышает эффективность отношений с поставщиками. Эффективность отношений с поставщиками определяется ценой, качеством и современностью поставок для заказчика.

Создание и развития долгосрочных отношений с поставщиками способствуют совершенствованию процессов поставок, работе над качеством товаров и услуг, сокращению издержек, удовлетворению потребностей заказчиков.

В зарубежной практике отмечают важность взаимоотношений – сотрудничества, доверия, гибкости, взаимных обязательств в развитии деловых связей с поставщиками. В условиях усиления конкуренции возрастает потребность повышения эффективности взаимодействия с поставщиками, таких как обмен и открытость информации, заинтересованность в реализации общих целей и задач, стремление к развитию и улучшению операционных процессов. Методология оценки поставщиков позволяет решить проблему неопределённости, помогает быстро реагировать на ситуационные непредвиденные обстоятельства [6].

Источники:

1. Колесник В.В. Управление закупками и повышение качества закупаемых товаров, работ, услуг // Инновации и инвестиции. – 2017. – №3. – С. 106-108.
2. Линдерс М.Р. Управление закупками и поставками: учебник / М.Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А.Е. Флинн, Г. Фирон. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 752 с.
3. Луценко, И. В. Построение стратегии успешной работы с поставщиками / И. В. Луценко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 9-1(48). – С. 143-145. – DOI 10.24411/2500-1000-2020-11000. – EDN FNRVIA.
4. Афанасьева, К. А. Управление поставщиками / К. А. Афанасьева, А. Я. Денисов // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 12-3(68). – С. 198-200
5. Колесова С.Б., Некрасов В.И. Развитие бизнес-процессов обеспечения производства нефтедобывающих предприятий. Монография. Под общ. ред. Волкова А.Я. – ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2012, 168 с.
6. Горлова, И. Р., Мусина, Д. Р., Болдырев, Е. С. (2018). Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии. Евразийский юридический журнал, 1(116), 383-385.

АНАЛИЗ ИЗМЕРЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В АО «ЕВРАЗИЙСКИЙ БАНК»

Ключевые слова: лояльность, клиентская база, измерение, анализ, банк, процентные расходы и доходы, пользователи, количество.

В банковской среде борьба за клиентов приобретает не менее ожесточенные формы, чем в других отраслях экономики. Она осложняется в некоторой степени высокой степенью регламентированности данного вида деятельности. Регулирование и контроль со стороны регулятора (Национального банка Республики Казахстан) стесняет свободу действий банков в конкурентной борьбе. Регулятор, осуществляя свои функции, должен обеспечить стабильность в экономике, а для этого он в качестве основных инструментов и проводников своей политики использует банковскую систему. Поэтому деятельность банков максимальна прозрачна, предсказуема и нормирована. Это «неудобство» для банков лишь с одной стороны, а с другой стороны

ситуация осложняется ограниченным масштабом рынка. Рынок Республики Казахстан небольшой и поэтому обеспечить существование всем банкам для него сложно. Найти этому подтверждение можно по количеству банков, число которых с каждым годом сокращается. Положение банков отягощается снижением числа хороших клиентов на рынке.

Основными доходами банка являются процентные доходы, поэтому для понимания развития клиентской базы финансового учреждения имеет значение, как меняется данная категория доходов, а также каким изменениям подвергаются расходы, ведь разница между ними будет составлять прибыль АО «Евразийский банк» (рисунок 1).

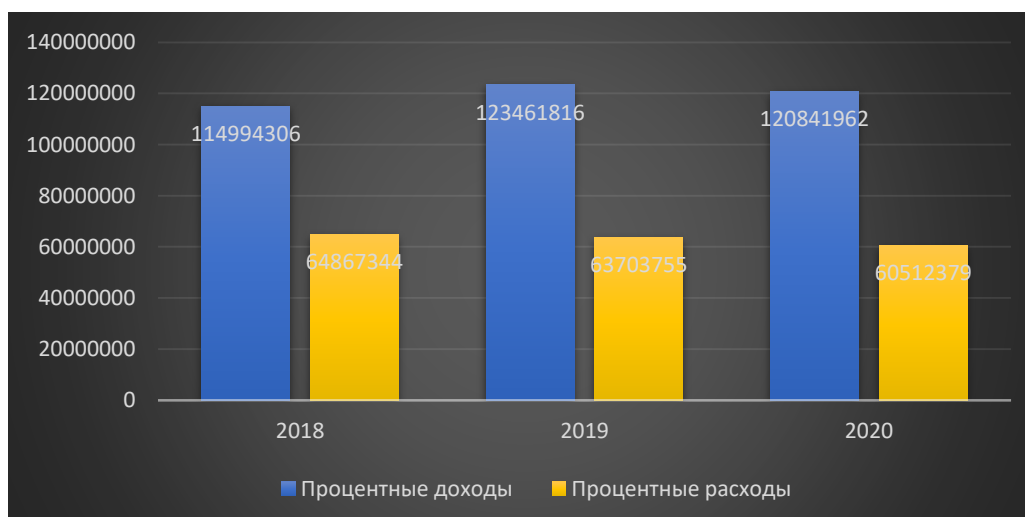


Рисунок 1 – Соотношение процентных доходов и расходов АО «Евразийский банк», тыс. тг.
Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Евразийский банк» [1]

По рисунку 1 видно, у банка повышаются процентные доходы (на 5%) и снижаются процентные расходы (на 7%). Это явление естественно положительно влияет на финансовое состояние банка.

Разница между процентными доходами и расходами выражается в чистом процентном доходе, поэтому наблюдаемое увеличение этого показателя, как тенденция является показателем работы персонала банка с клиентами.

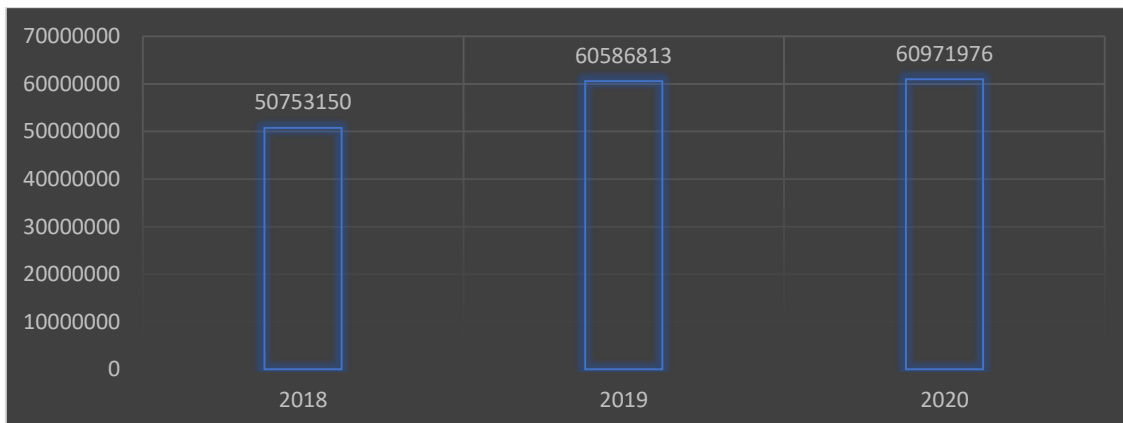


Рисунок 2 – Изменение чистого процентного дохода АО «Евразийский банк», тыс. руб.
Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Евразийский банк» [1]

По рисунку 2 видно, что наблюдается положительная тенденция к росту чистого процентного дохода, так как показатель вырос на 20%. Это есть результат работы АО «Евразийский банк» с клиентами: они все больше приходят в банк и платят за его услуги.

Другой источник доходов банка, который существенным образом влияет на

его финансовое положение и является отражением обращений клиентов банка – это комиссионные доходы. Расходы по осуществлению работы в банке, за которые получают комиссионные доходы называются комиссионные расходы. Разница между ними является прибылью или профессиональное название – чистый комиссионный доход.



Рисунок 3 – Изменение комиссионных доходов и расходов, и чистых комиссионных доходов АО «Евразийский банк», тыс. руб.
Примечание: составлено автором на основе данных финансовой отчетности АО «Евразийский банк» [1]

Комиссионные доходы сократились на 11%, а комиссионные расходы увеличились на 77%, чистые комиссионные доходы уменьшились на 24%. Это означает, что от банка уходят клиенты, т.е. банку необходимо работать над услугами, по

которым взимается комиссия, иначе клиентская база будет продолжать сокращаться.

В таблице 1 показана проведенная работа по развитию розничного блока АО «Евразийский банк» 2020-2021 гг.

Таблица 1 - Проведенная работа по развитию розничного блока АО «Евразийский банк» 2020-2021 гг.

Действие	Результаты
DIGITAL-НАПРАВЛЕНИЕ	<p>Цифровая трансформация розничного бизнеса для увеличения доли цифрового присутствия на рынке, продолжение запуска новых технологичных продуктов и сервисов, отвечающих потребностям клиентов.</p> <p>Проведение активной разработки нового мобильного приложения Smartbank, в результате чего реализованы новые сервисы и опции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Онлайн-кредитование; - Цифровая карта; - Регистрация с помощью биометрии; - Новый удобный интерфейс.
АВТОКРЕДИТОВАНИЕ	<p>Были разработаны и внедрены три кредитные программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Запущена программа рассрочки на 12 месяцев на базе продуктов с 2-й ставкой с ключевыми партнерами. - Увеличен срок кредитования, максимальная стоимость и срок эксплуатации по автомобилям с пробегом. - Улучшены условия для отдельных брендов китайских автомобилей, в частности снижен первоначальный взнос до 10% и увеличена максимальная стоимость автомобилей с 9 млн до 12,5 млн тенге.
КАРТОЧНЫЙ БИЗНЕС	<p>Выпуск порядка 290 тыс. новых карт, в итоге портфель платежных карт по итогам года составил 1,140 млн штук. Несмотря на карантинные меры, спрос на дебетные карты банка был высокий. Это обусловлено упрощенным процессом заказа карты банка с доставкой курьером на дом, выгодными условиями по картам и наличием программы лояльности.</p> <p>В 2020 году банк выпустил и доставил более 23 тыс. карт клиентам, попавшим в сложную финансовую ситуацию в период пандемии, для получения выплат государственной поддержки в размере 42 500 тенге.</p> <p>Также в ассортименте платежных карт имеется карта рассрочки PayDa, которая позволяет покупать в рассрочку товары в магазинах, как входящих в партнерскую сеть, так и не являющихся партнерами, а также в интернете и за границей. При этом в сложный для страны период, в 2020 году, банк содействовал в предоставлении отсрочки платежей по картам для более 15 тыс. клиентов, потерявших источники доходов в период карантина.</p> <p>Кроме того, банк оптимизировал расходы по карточным продуктам, благодаря чему экономия составила более 800 млн тенге за год. Экономия расходов по использованию банкоматной сети других банков в 2020 году составила 35%.</p> <p>Расширение парка терминалов для клиентов за счет партнерской сети «Касса24», куда входит более 15 000 устройств, с бесплатным для</p>

	клиентов пополнением карт, депозитов, погашением кредитов, а для банка стоимость расходов снижена с 1% до 0,75%. Предоставление клиентам платного пополнения карт и погашения кредитов под 1% через парк информационно-платежных терминалов Qiwi и «Киберплат» (более 40 000 устройств).
CASH-КРЕДИТОВАНИЕ	Реализация проектов: - Проведена акция по кредитам для держателей зарплатных карт, позволившая выполнить план по объему выдач зарплатных кредитов (PRL) на 125%. - Сотрудничество с внешними партнерами дало дополнительный объем продаж в 1,5 млрд тенге. - Запуск СМС-услуг для клиентов с целью увеличения комиссионного дохода (всего 530 млн тенге дохода, из них 133 млн тенге приходится на денежное кредитование).
POS-КРЕДИТОВАНИЕ	Внедрение новых тарифов до 36 месяцев по продукту рассрочки «Grace» для сетевых партнеров, что дало более высокий уровень одобрения по отношению к другим тарифам.
ПРОЧИЕ КРЕДИТЫ	Портфель ипотечных займов в 2020 году снизился на 5,9% и достиг 11,6 млрд тенге. Предложение ипотечных кредитов в рамках государственных программ «7-20-25» и «Баспана Хит»
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]	

Так, благодаря проделанной работе и ростом цифровизации, начиная с 2020 года количество удаленных операций по картам (переводы, покупки) увеличилось. Так, средний чек по картам вырос на 10% по сравнению с 2019 годом, количество операций выросло на 16%, а общая сумма операций покупок и переводов выросла на 27% по сравнению с 2019 годом. Количество авторизованных пользователей Smartbank выросло на 123% до 758 939 человек.

Банк является активным участником помощи заемщикам, занятым в отраслях, наиболее пострадавших в результате пандемии.

Евразийский банк стал участником программы льготного кредитования

субъектов предпринимательства, стартовавшей в марте 2020 года. В рамках программы банку был открыт лимит в размере 45 млрд тенге для кредитования предпринимателей под 8% годовых за счет государственного фондирования под 5% годовых.

На май 2022 года АО «Евразийский банк» – 3 300 000 клиентов, 5 000 сотрудников, 114 отделений и 17 филиалов.

Анализ измерения клиентской лояльности с помощью Net Promoter Score показал насколько клиенты АО «Евразийский банк» готовы рекомендовать данную кредитную организацию [3]. В исследовании участвовали 78 клиентов банка (города: Алматы, Кызылорда).

Таблица 2 - Анализ измерения клиентской лояльности

Вопрос	«Промоутеры» 9-10	«Нейтралы» 7-8	«Критики» 0-6
Насколько вероятно, что Вы порекомендуете АО «Евразийский банк» своим друзьям/знакомым?	22	32	24
Примечание: составлено автором			

Полученные данные проиллюстрированы рисунком 4.

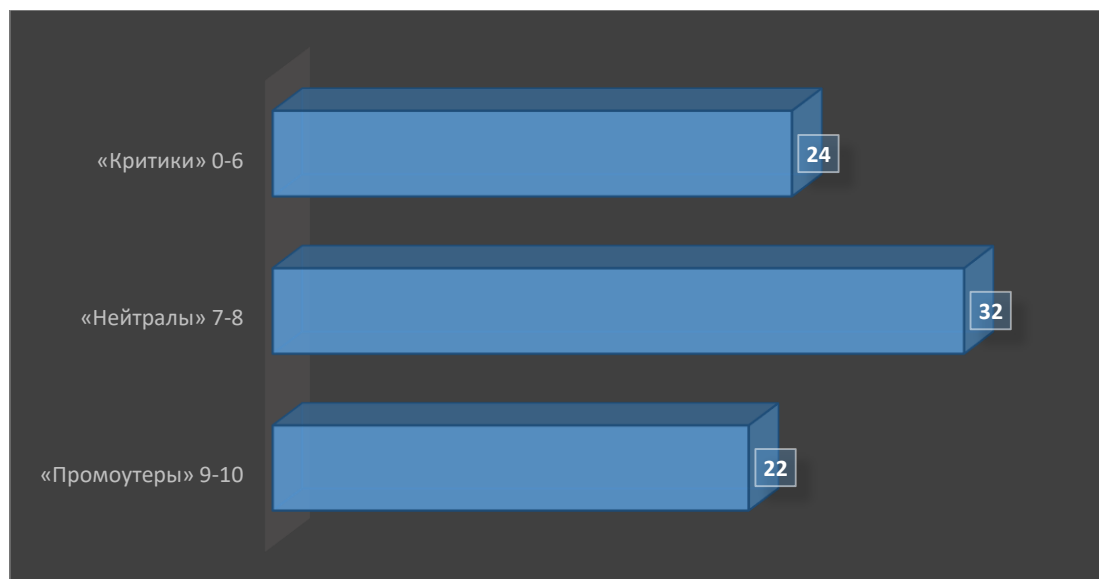


Рисунок 4 – Результаты измерения клиентской лояльности АО «Евразийский банк»

Примечание: составлено автором

Результаты измерения клиентской лояльности АО «Евразийский банк» (опрос) показали, самое высокое значение у «Нейтралов» (32), это те клиенты, которые считаются «пассивными», которые не то, чтобы очень сильно готовы рекомендовать компанию, но и не то чтобы очень сильно ей недовольны.

«Критики» (24) – это недовольные клиенты, которые скорее не будут рекомендовать АО «Евразийский банк» своим друзьям/знакомым, и, более того,

могут даже «отсоветовать» пользоваться его продуктами и услугами.

«Промоутеры» (22) – это клиенты, которые в высокой степени лояльны АО «Евразийский банк» и с очень большой вероятностью будут рекомендовать его своим знакомым.

Полевое исследование в виде опроса клиентов АО «Евразийский банк» на предмет выявления в каких направлениях необходимо работать банку с клиентами показало следующее:

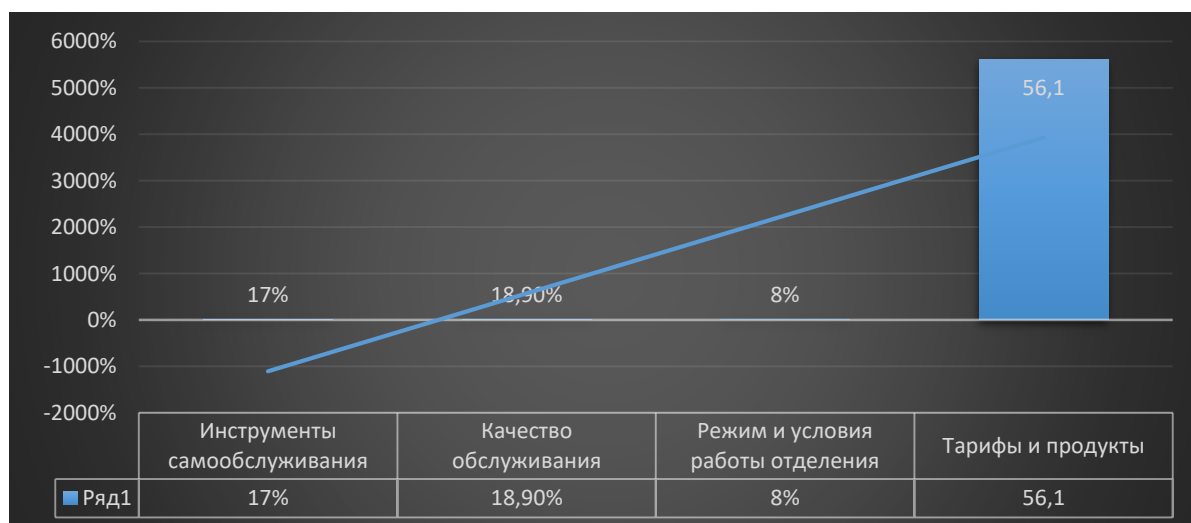


Рисунок – 5 Результаты опроса по выявлению слабых мест в работе с клиентской базой

Примечание: составлено автором

Проведенное исследование выявило, что наиболее проблемными направлениями в работе с клиентской базой АО «Евразийский банк» является – Тарифы и продукты. 56,1 % от общего числа респондентов считают, что именно эти категории необходимо улучшать.

Далее следует категория «Качество обслуживания» – 18,9%, затем «Инструменты самообслуживания» – 17% и наилучшим образом по мнению клиентов АО «Евразийский банк» организовано направление «Режим и условия работы отделения».

Источники:

1. Финансовая отчетность АО «Евразийский банк».
2. Сайт АО «Евразийский банк» / <https://eubank.kz>
3. Гузеева Ю.В. Особенности формирования лояльности клиентов в современных банках // Финансы и кредит. - 2013

Игисенова Б.К.
Бабаев К.А.
Куандыков Ж.А.
Магистранты МВА
Алматы Менеджмент Университет

Юрко Е.С.
DVA
Алматы Менеджмент Университет

РЫНОК СЖИЖЕННОГО ГАЗА В РК

Ключевые слова: сжиженный газ, пропан и бутан сжиженные, производства СУВГ, потребление СУВГ, распределение СУВГ, экспорт, импорт.

Газовая отрасль – сегодня важнейшая отрасль в реальном секторе экономики Казахстана. Даже будущее государства теперь во многом связано с развитием этой отрасли.

Учитывая то, что страна богата газовыми запасами, важное положение в экономическом и социальном благополучии представляет газовая отрасль.

Отрасли угля и нефти - имеют более чем вековую историю. В то время, как газовая промышленность Казахстана начала свое развитие в 70-х годах. Но и в условиях кризиса, газовая отрасль приспосабливается и находит равновесие и возможности роста. В связи с активным переходом на использование нетрадиционной энергии (ветер, солнце, внутреннее тепло Земли), огромную важность для страны имеет природный газ, как самое дешевое высоко экологическое топливо.

Природный газ имеет высокие потребительские характеристики, относительно невысокие затраты, а также богатую область использования. Объемы производства и потребления растут быстрыми темпами.

По запасам газа Казахстан занимает 22 место в мире и 3 место среди стран СНГ после России и Туркменистана. Утвержденные извлекаемые запасы составляют 3,8 трлн.м³, в том числе попутного газа – 2,2 трлн.м³, свободного газа – 1,6 трлн.м³.

По оценкам компании ВР, газа хватит на 75 лет. Имея такой потенциал, углеводородная отрасль Казахстана интересует иностранных инвесторов [1].

В Западной части Казахстана сконцентрированы 98 процентов запасов газа Республики.

Сжиженный газ является очень конкурентоспособным продуктом в секторе углеводородов. В России и Казахстане – годовой объем производства достигает миллионов тонн. Казахстан ориентирован на потребителей от Европы до Китая. Для российских компаний казахстанские производители сжиженного углеводородного газа являются источником возможностей и рисков – промышленных, торговых, экспедиторских.

Сжиженный природный газ – это газ, который был преобразован в жидкую форму для простоты и безопасности транспортировки. Природный газ охлаждается примерно до -260 F, образуя прозрачную, бесцветную и нетоксичную жидкость. В жидком состоянии заполняет 1/6 пространства, что означает, что природный газ сжимается в 600 раз и, следовательно, облегчает отправку, хранение и транспортировку. По мере роста мирового потребления энергии эксперты прогнозируют, что значение торговли сжиженного газа возрастет.

Сжиженный углеводородный газ – это углеводородная смесь с температурой кипения от -50° до 0°С, которая сжимается

под давлением. Расчитан для использования в роли топлива, а также сырья для оргсинтеза. Возможно различие физико-химического состава, однако главные компоненты: пропан и бутан. Производство газа происходит в путем разделения широкой фракции лёгких углеводородов.

Устойчивая потребность на сжиженный газ связан с широтой сферы применения промышленных газов: сжиженный газ используется практически во всех отраслях экономики. Рост спроса на эту продукцию происходит и за счет роста количества проектов, у которых

производство продукции передано на аутсорсинг. Поскольку эти продукты производятся предприятиями, а произведенная ими продукция выводится на рынок, а не потребляется в результате внутреннего производственного цикла, это увеличивает общий спрос на продукцию.

На рисунке 1 предоставлена информация о производстве сжиженных газов в Казахстане в период с 2009 по 2021гг., основанные на данных Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан.



Рисунок 1 – Производство сжиженных газов в Казахстане в 2009-2021 гг [2].
Источник: //stat.gov.kz

Среднегодовой уровень производства пропана и бутана за последние пять лет в среднем составил более 1 млн. тонн в год.

Производителями сжиженного газа в Казахстане являются следующие компании:

- ТОО «Тенгизшевройл»
- АО «СНПС-Актобемунайгаз»;
- ТОО «Атырауский нефтеперерабатывающий завод»

- ТОО «Павлодарский нефтехимический завод»;
- ТОО «Жаикмунай»;
- ТОО «Казахойл Актобе»
- ТОО «Казахский газоперерабатывающий завод»;
- ТОО «Амангельдинский ГПЗ»;
- ТОО «Gas processing company».

На рисунке 2 отражена региональная структура производства сжиженного газа в РК в марте 2022г.

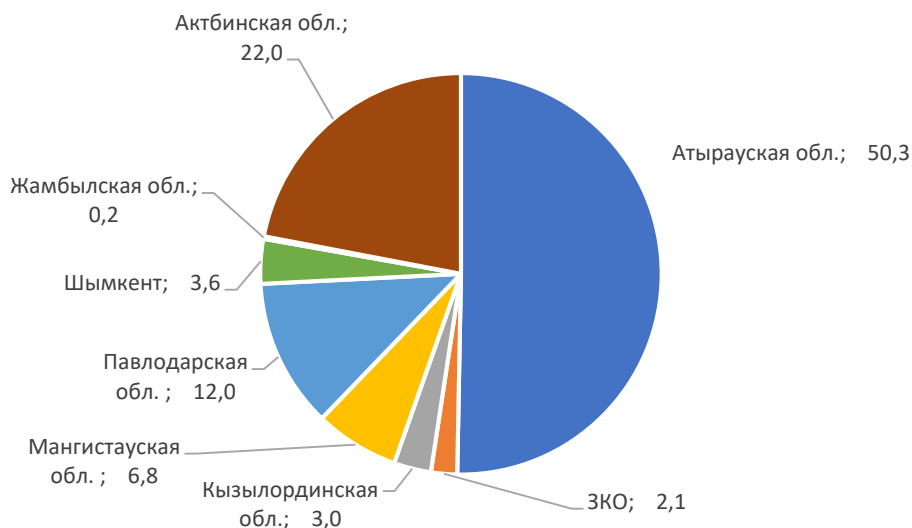


Рисунок 2 – Региональная структура производства сжиженного газа в марте 2022г. [3].
Источник: АО «ИАЦНГ»

Основной объём производства сжиженного газа в Республике приходится на Атыраускую область. С 2007 года сжиженный газ начали производить и в Актюбинской области.

Распределение СУГ в Казахстане производится в соответствии с Законом «О газе и газоснабжении» путём составления планов поставки сжиженного нефтяного газа на внутренний рынок РК. Цена на СУГ устанавливается Правительством Республики Казахстан.

Сжиженный газ в РК в основном представлен смесью пропана и бутана.

Такой газ потребляется на нужды жилищно-коммунального хозяйства и на крупных промышленных предприятиях, а также для автомобилей с установками по использованию сжиженного газа в качестве топлива. Более 60% основного потребления сжиженного нефтяного газа на внутреннем рынке приходится именно на автотранспорт, за последние 3 года количество автомобилей, переведенных на сжиженный газ выросло в 2,2 раза. На рисунке 3 обобщена информация о продаже СУГ по сегментам.



Рисунок 3 – Продажи СУГ по сегментам

На рынке сжиженного газа страны есть проблемы, которые не нашли положительного решения, перечислим главные:

Во-первых, Министерство Энергетики РК объясняет рост цен на сжиженный газ на начало года тем, что с 1 января 2022 года 100% сжиженного газа было реализовано на электронной торговой площадке. За три года (после вступления закона в силу) на торговой площадке не сформировались рыночные механизмы. Таким образом, это привело к кризисному состоянию.

Во-вторых, в стране не сформирован единый национальный рынок реализации сжиженного газа, механизм реализации через электронную торговую площадку управлялся вручную, в этой связи произошел дефицит сжиженного газа, показатель которого в 2021 году достиг 15%.

В-третьих, мы видим, что в ряде регионов в результате торгов оптовые цены

наоборот снизились. Это свидетельствует о наличии проблем в самой процедуре проведения торгов и формировании розничных цен. МЭ РК не смогло найти эффективных механизмов рынка, что и привело к кризису.

Для устранения спекуляций на оптовом рынке и повышения прозрачности торгов вступил в силу закон об организации биржевой торговли. Несмотря на то, что документ существует, новые правила реализации сжиженного газа еще не утверждены. В целом существует ряд проблем, связанных с рынком газа, дефицитом топлива и ценообразованием в отрасли.

Для недопущения спекуляций цен на газ в Казахстане прорабатываются меры. С 5 января текущего года для стабилизации социально-экономической ситуации в стране приняты следующие неотложные меры по рынку сжиженного газа, рассмотренные на рисунке 4.

Для обеспечения долгосрочной стабильности цен на сжиженный газ:

- разработка методики определения предельных оптовых цен на сжиженный нефтяной газ заводами-производителями исходя из установленных розничных цен, что позволяет справедливо распределять выручку между заводами и продавцами.
- ускорение подготовительных работ по строительству нового газоперерабатывающего завода в Жанаозене.

Для стабилизации социально-экономической ситуации в стране приняты следующие неотложные меры по рынку сжиженного газа:

- в зависимости от удаленности региона розничная цена сжиженного нефтяного газа установлена в коридоре от 50 до 75 тенге за 1 литр;
- снижена предельная оптовая цена сжиженного нефтяного газа с 38,7 до 28 тыс. тенге;
- до 1 января 2023 года будут приостановлены правила торгов, согласно которым Министерство энергетики будет реализовывать сжиженный газ вне электронных торгов;
- утвержден приказ по внесению поправок в правила формирования Плана поставки продукции, в соответствии с которым расширен перечень субъектов, имеющих право оптовой и розничной реализации на территории республики.

Рисунок 4 – Меры, принятые правительством страны для недопущения спекуляций ценами на газ в Казахстане

Нефтегазовая отрасль создает условия для развития других отраслей экономики. К ним относятся отечественные энергетические, транспортные, машиностроительные, химические и нефтехимические отрасли, легкая промышленность, строительство автодорог и другие. Имеет очень большие запасы углеводородов. Новый этап развития Казахстана во многом связан с развитием данного нефтегазового комплекса. Дефицит сжиженного углеводородного газа в Казахстане возник не «за одну ночь», что обусловлено высокой долей экспорта в совокупном производстве газа и высокими объемами экспорта – почти в 20 стран. Еще одно направление казахстанского экспорта сжиженного газа - Россия, в которую объем поставок начал расти только три года назад. Также важным рынком для казахстанского газа стал Таджикистан, где Казахстан покрывает 90% внутренних потребностей.

Регулирующие органы и газовый бизнес, не обращали внимания на признаки нехватки этого продукта на внутреннем рынке, возникшие в 2019-2020 годах. Хотя он пытался закрыть проблему, повышая цены для местных потребителей, но этого не произошло.

Для стабилизации социально-экономической ситуации в стране после «январских событий» текущего года Правительством РК до 1 июля 2022 года введен мораторий на повышение тарифов на регулируемые коммунальные услуги, в том числе на газоснабжение. Также, на

территории Казахстана на АЗС установлены предельные цены на розничную продажу сжиженного нефтяного газа для автомобилей на 180 дней. После митингов, вызванных резким подорожанием сжиженного газа для автомобилистов на АЗС в связи с полным (на 100%) переходом торговли сжиженным нефтяным газом на электронные торговые площадки и биржи, были приняты срочные меры. Полный переход на реализацию сжиженного газа через электронную торговую площадку, по стране перенесен на год.

При этом казахстанские заводы продают сжиженный газ в убыток себе – стоимость производства газа обходится выше его себестоимости. Розничный бизнес, который занимается продажей топлива, не несет никаких убытков. В отличие от заводов, которым государство не субсидирует разницу.

Так, на этапе перехода к широкому использованию нетрадиционной электроэнергии, эквивалентной сжиженному газу, большие надежды возлагаются как на самое дешевое топливо. Таким образом, применение газа позволит решить задачи повышения энергетической эффективности национальной экономики, снижения стоимости топливно-энергетических отраслей и проектов, особенно рационального природопользования и охраны окружающей среды.

Источники:

1. Газовая промышленность [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/energo/activities/4905?lang=ru/>, свободный – Рус.
2. Статистика промышленного производства. <https://stat.gov.kz/official/industry/151/statistic/5>
3. Анализ основных показателей газовой отрасли РК АО «Информационно – аналитический центр нефти и газа», март 2022г. С.18.

Калибаева И.К.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н.
Алматы Менеджмент Университет

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Ключевые слова: бренд, потребитель, восприятие, позиционирование, влияние, коммуникации, логотип, ценности, миссия.

В этой статье мы поговорим о том, что такое бренд и как изменилось его определение со времен первого обращения этого термина, о том что бренд значит для людей, как бренды становятся неотъемлемой частью жизни и чем отличаются стратегии продвижения бренда на разных стадиях его развития, а также об адаптации брендов к новой реальности, в которой мы живем.

Сегодня бренды диктуют образ жизни и формируют модель поведения потребителей, не следуют, а создают новые культуры и субкультуры, меняют или устанавливают шкалу ценностей и объединяют людей, находящихся на разных континентах, говорящих на разных языках и живущих в разные часовые пояса. Они способны воздействовать на сознание и на мировоззрение людей.

Заходя в магазин, мы уже не удивляемся огромному разнообразию ярких логотипов и торговых марок, а листая журнал или, смотря ролик в интернете, обилию рекламных роликов от банков до подгузников. Перманентное присутствие брендов в жизни людей оказывает влияние на формирование поведенческих и коммуникативных моделей и именно эта миссия заложена в них при их создании.

Существует огромное количество различных определений термина “Бренд” согласно различным авторам и вот только несколько из них:

“Бренд — это не вещь, продукт, компания или организация. Бренды

не существуют в реальном мире — это ментальные конструкции. Бренд лучше всего описать как сумму всего опыта человека, его восприятие вещи, продукта, компании или организации. Бренды существуют в виде сознания или конкретных людей, или общества.” [James R. Gregory, из книги «Leveraging the Corporate Brand»].

“Бренд — это более, чем реклама или маркетинг. Это всё, что приходит в голову человеку относительно продукта, когда он видит его логотип или слышит название.” [David F.D’Alessandro, генеральный менеджер «John Hancock», из книги «Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand»].

“Бренд — имя, влияющее на поведение рыночных потребителей/покупателей.” [Жан-Ноэль Капферер, профессор Стратегии маркетинга в «Школе менеджмента НЕС», Франция]. И так далее, и так далее. Едино в этих определениях одно: бренд не существует физически, его нельзя потрогать или передвигать, что также приводит к одному важному выводу: когда мы смотрим на какой-то физический продукт, будь то порошок Ariel или пиво Кружка Свежего, который мы трогаем, передвигаем, высыпаем, разламываем, мы видим не продукт в виде порошка или шоколада. Мы видим именно бренд. И это интересно, так как согласно определениям выше, бренд не существует физически. Бренды наделены

набором характеристик и ассоциаций, которые отвечают нашим нуждам, но каким образом мы узнаем, что именно этот порошок отвечает нашим пожеланиям в чистоте белья и именно этот шоколад отвечает нашим вкусовым предпочтениям?

Бренды окружают нас везде и всюду, дома, на улице, на работе и в кафе. Оглянувшись вокруг, Вы увидите вокруг себя их великое множество. Они настолько плотно вошли в нашу жизнь, что преумалить их важность и роль было бы большой ошибкой, как и недооценивать их влияние на жизни людей. Бренды несут в себе разного рода эмоции и могут вселять уверенность, поднимать настроение, заставлять улыбаться и повышать общую удовлетворенность жизнью.

Бренды в современном мире. У каждого бренда, окружающего нас или используемого нами, есть своя роль и своя миссия, которую они выполняют, в том числе и в жизни каждого отдельного потребителя. Компании узнают, что нужно потребителю, какие их нужды не заполнены, какие желания не удовлетворены и закрывают эту потребность посредством введения брендов в их жизни. Как они это делают? Ведь как мы разобрались выше бренды не существуют в физическом мире, а это значит, что нельзя просто взять и принести его человеку домой и поселить там.

В этом и состоит задача создания бренда и его четкая дифференциация от продукта, а затем грамотное продвижение и внедрение в жизнь человека.

Недавние исследования показывают, что бренд призван заполнять эмоциональные нужды потребителя, что означает, что бессознательно человек выбирает продукт не по его рациональным качествам, а по тем эмоциям, которые он хочет получить от приобретения этого бренда. Именно поэтому сейчас бренды очень сфокусированы на присутствии в социальной рекламе и зачастую контактируют с потребителями посредством поднятия социальных проблем или предложений к их решению. Именно поэтому компании легко разрывают

контракты со своими амбассадорами, если те оказываются втянуты в какой-то конфликт. Проще говоря, чтобы не навредить имиджу бренда, но что это означает? Ведь бренд не втянут в конфликт напрямую, он даже нигде не упоминается. Если смотреть глубже: любой скандал вызывает негативные эмоции, неважно оказывается ли бренд-амбассадор правой или виновной стороной. Именно ассоциация с негативными эмоциями ведет к потенциальному ухудшению имиджа.

При всем этом у каждого бренда есть свой функциональное и эмоциональное преимущество. В некоторых случаях функциональным преимуществом может являться также и уникальное предложение продажи (USP). Когда бренд только запускается (а мы говорим именно о брендах, а не о продуктах) и его узнаваемость равна нулю (и как следствие доверие к нему также равно нулю), то очень сложно наслоить на него эмоции и заставить человека сделать выбор, исходя только из заложенных ему восприятий (согласно еще одному определению “бренд – это набор восприятий в воображении потребителя” [*Paul Feld wick, исполнительный директор по стратегическому планированию «BMP DDB», международный директор по брендинг-планированию «DDB»*]).

Иными словами, бренд не может быть пустышкой, ему нужна форма, вид, цвета, также, как и нужна некая рациональная составляющая. Приведем пример: когда бренд Coca-Cola только появился на рынке, он ассоциировался не с красной этикеткой с белыми буквами и не с Дедом Морозом. О нем потребитель вспоминал, испытывая рациональную потребность в утолении жажды в жаркое время. На момент появления бренда Coca-Cola это был, в первую очередь, освежающий напиток. В свое время он был уникален в своей категории. Далее появились другие освежающие напитки, популяризированные с помощью рекламы. И этого стало мало. К тому времени у бренда уже была сложившаяся узнаваемость, пробное потребление и высокая частота покупки. Нужно идти дальше и

дифференцироваться от рынка. И тогда бренды начинают включать в свою коммуникацию также и эмоциональную составляющую.

Что мы хотим, чтобы человек чувствовал, утоляя жажду, употребляя напитки, какие эмоции мы хотим, чтобы он испытывал, чтобы стал покупать нас чаще (потому как не будем забывать, что у бренда есть как миссия для потребителя, так и финансовая миссия. И продавать больше задача абсолютно любого запуска)? Очевидно, что исключительно положительные, которые в дальнейшем раскладываются на более специфичные составляющие: радость, удовлетворение, ощущение свободы, независимость в принятии решений, легкость, вознаграждение себя и так далее.

В любом случае мы приходим к тому, что для увеличения числа своих потребителей уже недостаточно красивой упаковки или качества продукта, или того, и другого. Ожидания от брендов социумов стали очень повышенными за последние 10 лет и связано это в том числе и с интенсивным присутствием социальных сетей, в которых взаимодействие с брендом, что с человеком происходит гораздо быстрее, чем во времена, когда брендам была доступна реклама только в традиционных каналах коммуникации, таких как телевидение, наружная реклама, интернет или радио. Там скорость реакции была замедленной, отклик мерился с течением времени и по сути, инструменты измерения не показывали реального отношения людей к рекламируемым продуктам. Никто ведь не писал потом в телекомпанию или на радио и не делился мыслями о просмотренной рекламе. Инструментами измерения по сути являлись только значения выполнения по количеству отсмотренной рекламы и охвату целевой аудитории. Но это не есть реакции. Это всего лишь выполнение или невыполнение ключевых показателей медийного плана. Для того же, чтобы оценить непосредственно качество рекламы, насколько потребитель

находит ее интересной для себя и релевантной, насколько она коммуницирует его нужды от продукта и удовлетворяет их, нужно было проводить отдельные исследования, которые, конечно, не давали оценку моментальных реакций в силу длительного подготовительного периода и периода анализа информации с формированием выводов.

Во времена же социальных сетей отследить как целевой потребитель, потребитель конкурентного продукта или продукта вообще другой категории реагирует на рекламу очень легко, ведь есть оценочные инструменты, предоставленные в руки самим людям: это лайки и комментарии. Теперь компаниям для грамотного анализа больше не нужно ждать месяца для получения результатов исследования. Для того, чтобы сделать поверхностный срез достаточно зайти в свой аккаунт и посмотреть, что пишут люди под постом с твоей рекламой и насколько активно взаимодействуют с ней.

И это также одна из причин, по которым брендам сейчас стоит быть более сфокусированными на своих ценностях и миссии, а самое главное на правильном позиционировании и трансляции этих ценностей и миссии, по которым широкий ассортимент и индустриальные массовые производства привели к тому, что произошло перенасыщение товарами, исходя только из их упаковки и физических свойств. Что несет в себе бренд и что он делает в социуме стало гораздо значимее для людей. Современный человек более обеспокоен своими собственными и социальными проблемами.

Также, невероятно важна скорость реакции, так как сегодня мы живем в быстро меняющемся мире и реальности и постоянно сталкиваемся с новыми вызовами, заставляющими нас действовать в условиях неопределенности и в тех же условиях делать выбор. Компании должны развиваться с учетом этого в своем планировании, если неопределенность вообще можно спланировать, быть готовыми к интеграции изменений в существующие проекты и

быстро адаптироваться к меняющимся трендам поведения потребителей, так как сейчас потребителя стало невероятно сложно удерживать также за счет огромного разнообразия. Сегодня он выбирает ваш бренд, завтра стоит Вам коснуться негативной реакции и будет выбран другой. Так как большинство брендов по сей день не являются уникальными в своем роде и взаимозаменяемы.

Конечно, речь не идет о том, что в связи с трендом на здоровый образ жизни, каждый уважающий своего потребителя бренд питания или ресторанной сети, включил в свою линейку или меню продукты с пониженной калорийностью и приложил состав пищевой ценности. Тут мы говорим о более глобальных вещах, когда меняются столпы, когда меняется что-то что закладывалось в бренд как исконное, оригинальное и нерушимое, например, название.

В 2019 году известная компания по производству пончиков Dunkin Donuts занялась ре-брендингом. Ре-брендингом называется и является не только смена упаковки, визуальной айдентики в коммуникационных материалах, но также позиционирование и даже название. Можно ли было себе представить, что компания первой и может быть даже единственной ассоциацией, с которой, является выложенная витрина огромного разнообразия пончиков самых разных цветов и способных утолить самый взыскательный вкус, сможет пойти на то, чтобы убрать из своего названия слово Donuts? Едва ли. Ведь для обывателя Dunkin Donuts это, в первую очередь, Donuts.

Но компания на это пошла и не безосновательно. Они провели исследование, в котором выявили, что большей частью их бизнеса является бизнес категории кофе, как это ни удивительно. А пончики, которые в последнюю очередь ассоциируются со здоровым образом жизни, но при этом являлись символом компании, настало время упразднить, чтобы оставаться популярным, но, в первую очередь, ответственным по

отношению к своему потребителю. По словам генерального директора, теперь уже компании Dunkin “бренд стремиться быть релевантным для будущих поколений”.

Еще один пример всеми любимый KFC. Решилась на подобный шаг еще раньше, приняв решение об отказе использования непопулярного в современном обществе слова “fried”. Если Вы помните, то ранее KFC официально назывались и расшифровывались как “Kentucky Fried Chicken”. Теперь же это просто KFC, все еще реализующий ту самую знаковую курицу в хрустящей панировке, но уже не заявляющей об этом через название нарочито.

Эти примеры ярко демонстрируют, что происходит постоянное взаимодействие между тем, что не только бренды создают культурные характеристики, но и тренды поведения потребителя диктуют свои условия брендам, иными словами, что бренды слушают голоса потребителей и готовы на них отзываться и меняться. Они готовы менять свое позиционирование согласно социальным требованиям новой реальности, при этом улучшая свою репутацию и более того даже служить причиной и примером того, что и остальные игроки будут действовать также.

Как заявляет брендинговое агентство Depot “Транслирование новых ценностей ведет к воспитанию новых людей. Создавая бренды, мы должны понимать, что несем ответственность перед обществом. Коммуникации, которые исходят от компаний попадают в сердца и головы людей, оказывают влияние на восприятие, а в конечном счете формируют их гражданскую позицию и ценностные ориентации.”

Сегодня роль бренда в большей степени социальна, чем индивидуальна. У них не получается оставаться в стороне от того, что происходит в мире и в случае поднятия какой-то социальной проблемы. Нужна их реакция. Их потребитель ждет реакции. Брендам сегодня необходимо разговаривать с потребителем в большей

степени не о том, что они готовы давать ему функционально, а говорить о том, что они понимают проблемы своих потребителей и готовы их решать.

Хорошим примером к вышесказанному будет реакция людей на отказ компании Victoria's Secret использовать модели размеров плюс в своей коммуникации, ведь этот бренд десятилетиями делал свои шоу именно такими, чтобы модели выступали prime prospect-ом для обычных женщин, вдохновенным примером. Но вследствие их отказа, реакция общества оказалась незамедлительно негативной, бренд потерпел колоссальные убытки и закрыл 84 магазина в США. Итог же был таков, что

владелец компании приняли решение о включении моделей размера плюс в свои размерные линейки и коммуникацию.

Все вышесказанное говорит о том, что сейчас брендам, как никогда важно, внимать просьбам своих потребителей и не оставаться в стороне от их проблем, а активно демонстрировать свое участие и помогать их решать. Быть просто хорошим качественным продуктом уже не получается, так как таких продуктов в каждой категории тысячи. Для успешного и здорового роста бренду нужно выступать своему потребителю другом, с которым он всегда может поделиться тем, что его волнует и знать, что он непременно будет услышан.

Источники:

1. Книга «Leveraging the Corporate Brand», James R. Gregory;
2. Книга «Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand». David F.D'Alessandro;
3. <https://ru.m.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4>

АНАЛИЗ РЫНКА СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ ГОРОДА АКТОБЕ

Ключевые слова: стратегия развития бизнеса, стоматология, анализ, STEP-анализ, конкуренция.

Высокий уровень конкуренции на рынке стоматологических услуг в городе Актобе заставляет руководителей данного вида бизнеса вести работы по укреплению своих позиции на рынке. Многие крупные клиники города имеют правильную стратегию развития. Эффективная стратегия развития бизнеса позволяет предусматривать профиль стоматологии, ее ресурсы, возможности и угрозы, структуру рынка. Перед формированием стратегии необходимо провести анализ рынка стоматологических услуг, его реалии на данный момент. В данной статье проведена оценка рынка медицинских услуг в области стоматологии.

Оказание стоматологических услуг

в Казахстане происходит в 2 формах:

- государственные;
- частные.

Население страны знает уровень сервиса в государственных учреждениях, следовательно, число обращений в них ничтожно мало по сравнению с частными клиниками. В соответствии с запросами клиентов за последние 20 лет стало расти число открываемых частных кабинетов. При небольших финансовых затратах и малых барьеров при входе на рынок сложился благоприятный климат для предпринимателей. Доказательством привлекательности данного сектора рынка медицинских услуг является рисунок 1.

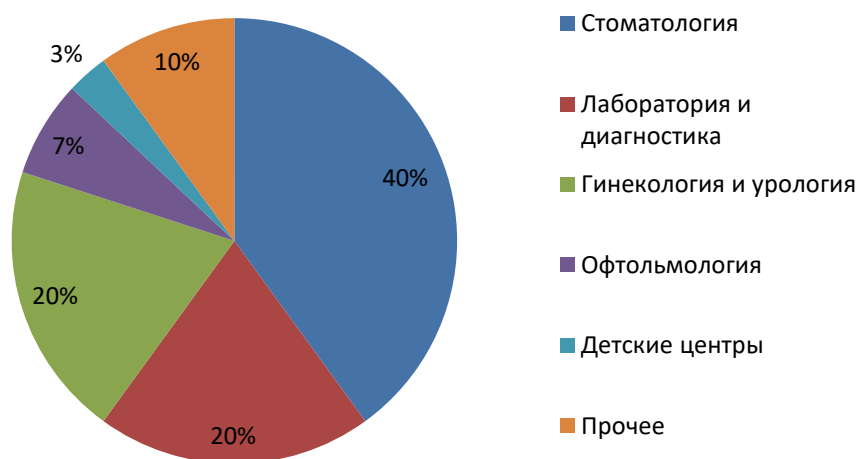


Рисунок 1 – Структура частных медицинских центров в городе Актобе, %

Примечание: составлено автором

Таким образом, из данной диаграммы видно, что лидерство в доле рынка частных медицинских услуг занимают стоматологические клиники. Их

число постоянно растет, на начало 2022 года их количество стало равно 88. Все эти 88 клиник разнятся между собой. Среди данных стоматологий есть: детские,

крупные, мелкие, давно работающие на рынке, недавно открывшиеся, инновационные, традиционные, кабинеты при крупных клиниках с большим спектром оказываемых услуг кроме стоматологии. Цены на услуги тоже разнятся в зависимости от самой клиники. Чем меньше кабинет, чем позже он открылся, чем меньше постоянных клиентов, чем меньше стажа у работников, тем ниже будут цены на оказываемые услуги. Соответственно, в крупных инновационных клиниках, чем больше они на рынке, чем больше у них клиентов, чем опытнее врачи, тем выше цены. Цены также зависят от того, к какому классу они

относятся. Основное количество клиник города относятся к эконом классу, и лишь некоторые к бизнес-классу. Это зависит от зарплаток населения и самого населенного пункта. [1]

На рынок стоматологических услуг воздействуют множество факторов. Каждая клиника в городе подвержена воздействию внешних факторов. В целях анализа данных факторов следует провести STEP-анализ. В таблице 1 указаны 4 фактора (политический, экономический, технический, социальный) и их удельный вес при воздействии на частную стоматологическую клинику.

Таблица – 1 STEP-анализ рынка стоматологических услуг города Актобе

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
- изменения законодательства РК;	0,25	- общая экономическая ситуация в стране;	0,43
- смена политической обстановки;	0,1	- влияние инфляции;	0,4
- возможность теракта;	0,03	- курс валют;	0,3
- уровень правовой грамотности населения.	0,05	- основные внешние издержки: энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации;	0,21
		- налоговая политика;	0,2
Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
- рост населения;	0,38	- уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,41
- средняя продолжительность жизни;	0,33	- влияние информационных технологий	0,2
- мнения и отношения потребителей	0,2		
- доходы населения	0,4		
Примечание: составлено автором			

Стоматологическая клиника больше подвержена влиянию экономических и технологическим факторам. Каждый из факторов может оказывать как положительное, так и негативное влияние. При общем экономическом росте в стране, низкой инфляции, стабильном курсе валют складываются положительные влияния на бизнес, при котором прибыль клиники будет расти. Но в периоды экономического кризиса и инфляции повышаются цены на услуги, так как издержки тоже увеличиваются, а при нестабильном курсе

тенге к доллару США – это приводит к росту цен на импортные инструменты и технику. Технологический фактор важен, если клиника желает занять свое место в нише, ему следует отличаться среди множества подобных учреждений. Технологическое превосходство важно в данном сегменте. На рынке оборудования и инструментов множество предложения высокотехнологичной продукции. Применение в клинике инновационной технологий будет привлекать большее количество клиентов. Среди социальных

факторов важным пунктом является рост населения. Так, на рисунке 2 приведен анализ динамики численности населения города Актобе за последние 5 лет в период 2018-2022 гг. [1]

Из диаграммы видно, что численность менялась и до 2020 года росла. Но после пандемии коронавируса, высокой смертности и эмиграции населения произошло сокращение жителей города в начале 2022 года по сравнению с 2020 годом на 2%. Каждый житель

является потенциальным клиентом стоматологической клиники. Сокращение населения приводит к снижению обращений в стоматологию. А также важный пункт – доход населения. Особенность региона заключается в том, что заработные платы в Актобе выше среднего, но не такие высокие как в Алматы, Нур-Султане, Актау и Атырау. Чем платежеспособней население, тем больше обращений.

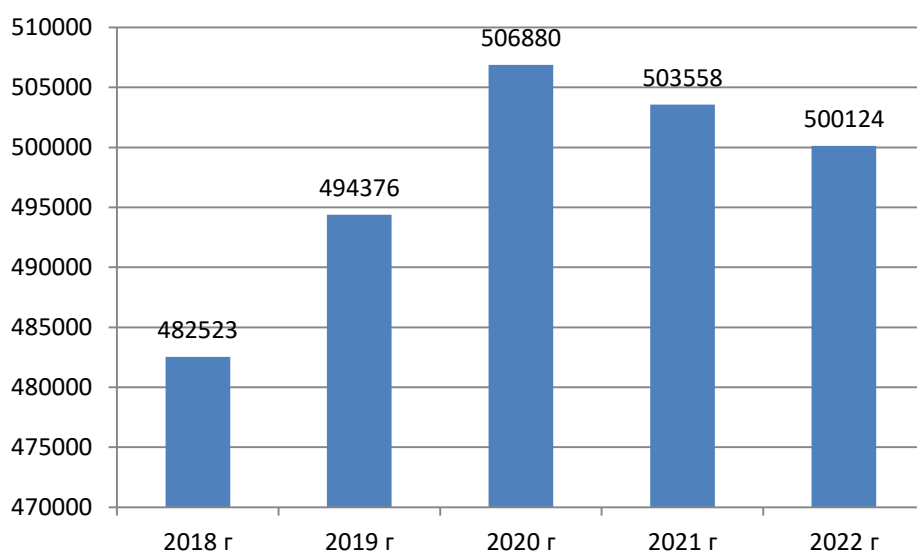


Рисунок 2 – Динамика населения города Актобе в период 2018-2022 гг, человек
Примечание: составлено автором

политические факторы также оказывают важное влияние, но не столь высокое как остальные три. Изменение в законодательстве отразилось положительно когда, вышло Постановление Правительства РК от 6.01.21 года №1 «Об определении уполномоченных операторов по целевому использованию единовременных пенсионных выплат из ЕНПФ в целях улучшения жилищных условий и (или) оплаты лечения и внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства РК». Так казахстанцы могут использовать часть пенсионных накоплений, которые превышают пороговую достаточную сумму на лечение полости рта и зубов. За один год 152 351 вкладчиков ЕНПФ сняли на лечение 155 790 208 569 тенге [2]. Часть из них была использована на приобретение

услуг стоматологий. Следовательно, прибыль частных стоматологических клиник возросла за 2021 год. Но 13.12.2021 были внесены изменения в сумму порогового минимума в сторону увеличения, это резко сократит количество обращений после 1 апреля 2022. Таким образом, частные клиники должны будут быть готовыми к резкому сокращению прибыли в последующий период.

Также среди политических факторов есть пункт возможности терактов, 5-6 июня 2016 года в городе Актобе и события января 2022 года показывают, как парализуется вся работа города.

Крупные казахстанские поставщики медицинского оборудования, с которыми сотрудничает стоматологии

города работают по принципу все удобства для бизнеса. У поставщиков постоянно проводятся различные акции, высокий уровень сервиса, что позволяет без отрыва от работы получать необходимое для функционирования клиники.

Основные клиенты клиник – мужчины и женщины от 18 до 70 лет, среднего достатка, разного рода деятельности.

18-24 года – 15%;
24-35 лет – 21%;
35-45 лет – 22%;
45-55 лет – 25%;
55-70 лет – 17%.

Основные клиенты и потребители услуг являются мужчины и женщины в возрасте 45-55 лет – 25% и 35-45 лет – 22%, меньше всего обращаются люди в период 18-24 лет (15%) (рисунок 3) [3].

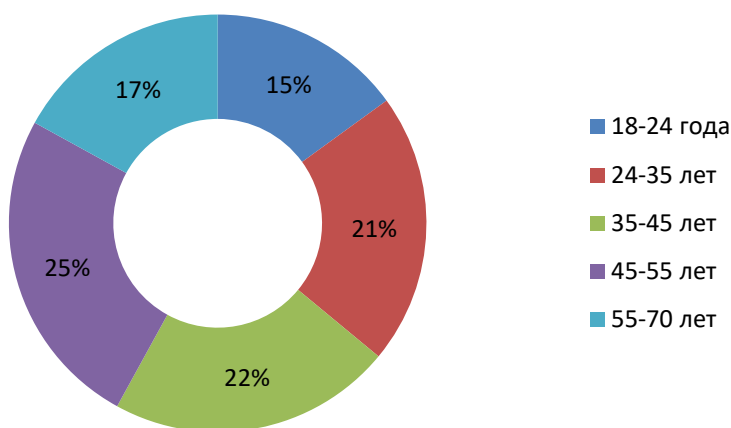


Рисунок 3 – Возрастная категория и их доля в общем количестве клиентов, %
Примечание: составлено автором

Учитывая фактор высокой конкуренции на рынке, при привлечении клиентов многие клиники делают акцент на качество услуг и удовлетворение сопутствующих запросов пациентов.

Лидирующие на рынке клиники предлагают обслуживание, которое ориентировано на покупателей. Высокий уровень сервиса – оперативное обслуживание, квалифицированное сопровождение пациента.

Многие клиники пользуются услугами «Тайного покупателя». В качестве пациентов направляются физические лица. Применение методики «тайного пациента», дает возможность сделать работу стоматологии над недочетами более эффективной. Отзывы применимы при:

- анализе продуктивности работы разных отделов;
- разработке новых способов работы взамен старых;

- совершенствовании услуги, которые предлагаются пациенту;
- снижении рисков в общении с посетителями;
- формировании более комфортных условий для взаимодействия врача с пациентом;
- отслеживании соблюдения правил и норм оказания услуг;
- сравнить работу с конкурентами;
- пересмотре цен и ассортимента услуг;
- оценке маркетинговой активности;
- оценивании удобства расположения клиники и качество информирования пациентов.

Слабые стороны любой клиники считается высокая конкуренция и отток клиентов, утечка кадров.

Для устранения существующих проблем и достижения целей клиники необходимо разработать стратегический план развития, с помощью которого она станет более конкурентоспособной.

В первую очередь необходимо запустить процесс развития навыков и привлечения новых пациентов и бизнес-возможностей для стимулирования роста и доходности. Стратегия развития бизнеса – это важный документ для каждого предприятия, в котором описывается стратегия, которую используется для достижения цели.

Масштабы развития бизнеса могут быть разными. Решение о том, какую стратегию использовать для развития существующего бизнеса, на самом деле не так уж и просто. В случае реализации стратегии это приведет к высокому уровню роста и доходности. Неправильная стратегия приведет к нежелательному результату.

Необходимость стратегического планирования деятельности для стоматологических клиник стала важной в связи со следующими факторами: высокая конкуренция на рынке; после 1 апреля 2022 года ожидается уменьшение притока клиентов; рост цен на сырье; постоянное появление более прогрессивных клиник на рынке города Актобе и т. д. Стратегия развития бизнеса будет фиксировать, что клинике нужно предпринять сейчас для того, чтобы добиться конкретных поставленных целей в будущем.

Ряд данных внешних факторов приведет к тому, что данная область бизнеса на время будет заморожена или приносить минимальный доход при больших расходах.

Учитывая прогнозируемый застой на рынке, необходимыми являются мероприятия по расширению областей присутствия на рынке.

В условиях жесткой конкуренции отсутствие стратегии развития бизнеса повлечет за собой появление различных трудностей, которые негативно отразятся на финансово-экономическом благополучии предприятия.

Управлению клиники необходимо координировать ситуацию не только внутри предприятия, но и следует разработать долгосрочную стратегию развития, которая поможет успевать за изменениями на рынке стоматологических услуг.

Таким образом, в данной статье удалось выявить ряд факторов, которые негативно влияют на стоматологический бизнес. Соответственно вопрос о стратегии развития клиник встает достаточно остро, так как не подготовленные к внешним угрозам предприятия будут закрываться, а собственники бизнеса будут нести убытки.

Источники;

1. Официальный сайт Бюро национальной статистики Республики Казахстан <https://stat.gov.kz/>
2. Официальный сайт Отбасы банк <https://hcsbk.kz/>
3. Официальный сайт медицинской статистики <http://www.rcrz.kz/>

ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЛИЯНИЯ СЕРВИСА НА ПОВЫШЕНИЕ ЕЕ УРОВНЯ

Ключевые слова: конкурентоспособность, понятие, сервис, уровень, повышение, рынок, условие, состояние

Исследуя понятие конкурентоспособности предприятия, необходимо заметить, что оно состоит из большого числа компонентов, его составляющих, каждый из которых определенным образом влияет на уровень в целом. При этом, конкурентоспособность представляет наиболее значимый показатель общего состояния компании в качестве субъекта экономики и это качественным образом влияет на динамику последующего развития в целом и в частности на способность достигать поставленных целей. И хотя на практике конкурентоспособность предприятия как

понятие используется широко, тем не менее оно представляет собой сложную и неоднозначную систему [1]. И в этом отношении, также нельзя не принимать во внимание, что конкурентоспособность наделена и относительным характером, т.е. она предполагает, что у компании есть определенные преимущества относительно конкурентов в рамках определенного рынка. В этой связи, приходит понимание того, что рассматривать статичным образом конкурентоспособность не имеет смысла.

В таблице 1 представлены точки зрения разных авторов на понятие конкурентоспособности.

Таблица 1 – Точки зрения разных авторов на понятие конкурентоспособности

Автор	Определение	Положительное и отрицательное
1	2	3
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации - это когда компания может производить конкурентоспособную продукцию, у которой есть однозначные преимущества относительно других компаний как в рамках одного государства, так и за рубежом	Определение представляется недостаточно полным, так как приравнивает разные понятия: конкурентоспособная продукция и конкурентоспособность компании
Киперман Г.Я.	Конкурентоспособность организации - это сила компании быть в противопоставлении другим производителям аналогичной продукции (конкурентам). Данное противопоставление может выражаться в степени удовлетворения своей продукции или услугами	Компании находятся или же им предстоит вступить в конкурентные отношения на определенных отраслевых рынках и в определенный временной период. При этом, экономическая деятельность обозначается как главный компонент конкурентоспособной организации
Азов Г.Л.	Конкурентоспособность - это умение предприятия конкурировать с теми, кто	Данное определение отождествляет

	производит и с теми, кто продает аналогичную продукцию. Данное становится возможным посредством более лучшего качества, снижения цен или создания специальных условий для потребителей	конкурентоспособность предприятия конкурентоспособностью продукции.
Фасхиев Х.А.	Конкурентоспособность предприятия - это обладание предприятием определенным преимуществом в рамках своей продукции или услуг в конкретных сегментах рынка и в обозначенный временной период. Также это понятие включает наличие потенциала создавать и реализовывать конкурентоспособные товары (услуги) в перспективе и не влияя при этом негативно на финансовое положение предприятия	В определенной мере нивелирует недочеты, которые имеют место в вышеприведенных позициях, настаивая на необходимости наличия у предприятия финансовых целей. При этом ученые вкладывают в понятие конкурентоспособность элемент перспективы
Завьялова П.С.	Конкурентоспособность предприятия - это способность предприятия осуществлять грамотную хозяйственную деятельность, которая обязательным образом будет реализована при наличии конкурентов	Данное определение представляется достаточно скудным, так как суть исследуемого понятия практически не раскрывает
Перцовский Н.Е.	Конкурентоспособность - это показатель, который является обобщающим и является индикатором жизнестойкости предприятия. Способность компании применять свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы достаточно эффективно	Акцент на значимости эффективности деятельности предприятия в процессе достижения им конкурентоспособности, компании необходима практическая реализация с достаточной прибылью
Примечание: составлено автором на основании источника [2]		

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупную характеристику, которая индицирует наличие преобладающих оценочных показателей того, что может предприятие на определенном рынке за обозначенный временной период в сравнении аналогичных показателей предприятий-конкурентов. Это способность хозяйствующего субъекта осуществлять свою деятельность, полагаясь на свои конкурентные преимущества. Также данное понятие отображает позицию предприятия в сравнении с его конкурентами.

Конкурентоспособность компании дает возможность понять на каком месте

находится предприятие в конкурентной среде, какое положение занимает на рынке, каким образом происходит развитие конкурентных преимуществ, которые и представляют базовое понятие теории конкуренции, так как именно они отражают рыночную позицию субъекта конкуренции.

Учитывая это, можно обозначить конкурентные преимущества предприятия в качестве совокупности собственных и приобретенных активов, используя которые компания обладает уникальной компетентностью в определенной сфере деятельности.

Основная идея конкурентной борьбы заключается в привлечении конкретных потребителей, а не в том, чтобы «воевать» против компаний-

соперников. Для победы в конкурентной борьбе необходимо обладать преимуществами на рынке и уметь создавать факторы преимуществ над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара и методов его продвижения на рынке. Причем указанные преимущества могут выражаться в различных компонентах: характеристики и качество продукции, методы продвижения, ценовая политика и т.д. [3]

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы, которые воздействуют как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону ее уменьшения [4].

Указанные факторы участвуют в выявлении способов применения резервов конкурентоспособности, но при этом само существование данных факторов не является достаточным для того, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия [5]. Получается, что наличие конкурентного преимущества, основывающегося на факторах важно с позиции того, как данные факторы используются (эффективность) и где применяются (отраслевая принадлежность) [6].

Так, в конкурентоспособности компании участвуют факторы:

- ресурсный – сколько затрачивается ресурсов на единицу готового товара. Учитывая то, что компания в состоянии самостоятельно контролировать свою производительность труда, значит может отслеживать и влиять на ресурсный фактор повышения уровня конкурентоспособности;

- ценовой – выявление и определение степени и динамики цен на все ресурсы, которые участвуют в изготовлении продукции, а также и на сам производимый товар. Этот фактор труднее держать под контролем, так как уровень цен в государстве находится в зависимости от экономической политики страны;

- «фактор среды» – этот фактор включает в себя политическую и экономическую ситуацию в государстве, а также уровень воздействия на рыночный контрагент официальной политики [7].

Исходя из этого, конкурентоспособность компании можно представить в виде относительной характеристики, которая дает возможность увидеть в конкретной компании ее отличительные преимущества по сравнению с конкурентами. При этом конкурентоспособность предприятия отображает реальные возможности компании, а также скорость ее адаптации к рыночной конкуренции. Все это, безусловно, находится в сфере влияния ряда факторов: емкость рынка, легкий доступ на рынок, вид производимого товара или предоставляемой услуги, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже, работающих на этом рынке, возможность применения инновационных технологий.

Посредством проведения оценки своей конкурентной позиции на рынке компания имеет возможность:

- разработать меры по повышению конкурентоспособности;

- сосредоточить свое внимание на тех партнерах, с которыми возможен в будущем совместный бизнес;

- привлечь инвестиции в направление деятельности, которое обещает быть перспективным;

- разработать направления выхода компании на новые рынки [8].

В этой связи, под более пристальное внимание менеджмента компании попадают ключевые факторы успеха предприятия (КФУ). В качестве указанных факторов могут выступать: платежеспособность (1), показатели прибыльности (2), наличие четкой стратегии управления (3), гибкость системы управления (4), наличие финансовой прозрачности (5), управляемость бизнеса (6), инвестиционная привлекательность (7) (рисунк 1) [9].

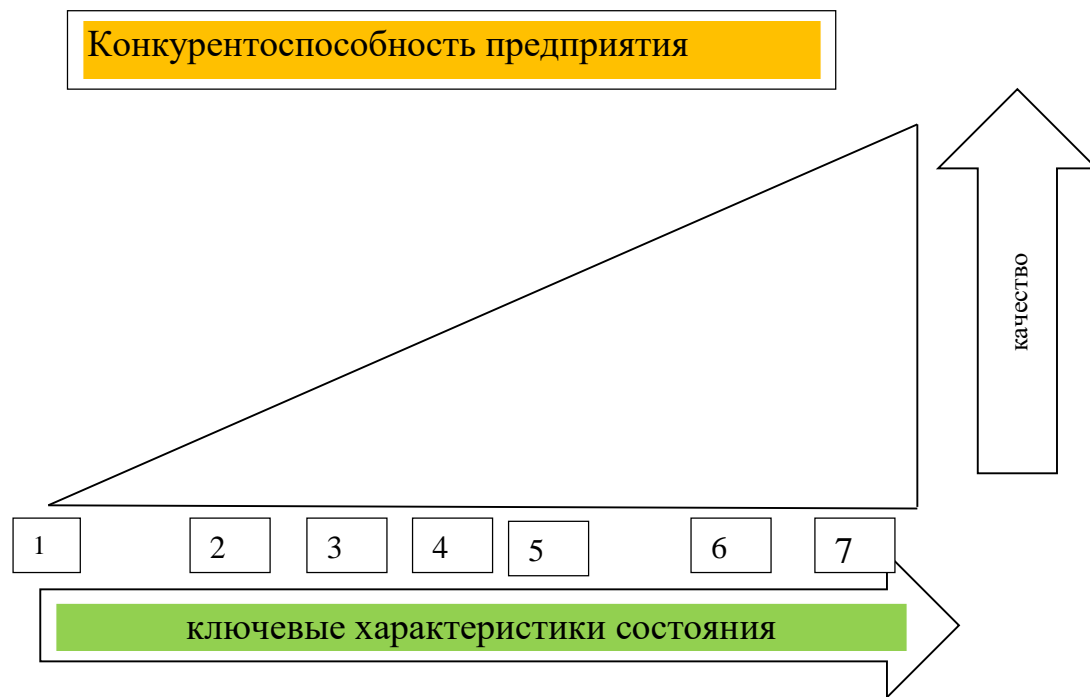


Рисунок – 1 Составляющие конкурентоспособности предприятия
Примечание: составлено автором на основании источника [9]

Так, подвергая анализу ключевые характеристики состояния предприятия и принятые методы оценки по повышению его конкурентоспособности, представляется возможным обозначить наиболее значимые принципы концепции, призванной обеспечить конкурентоспособность компаний:

- обеспечение конкурентоспособности компании зависит от конкурентоспособности товара и предприятия;

- целесообразно разграничивать конкурентоспособность предприятия критериально (планирование, управление);

- главный параметр конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции;

- главный параметр конкурентоспособности предприятия на тактическом уровне является финансово-

хозяйственное состояние экономического субъекта;

- главный параметр конкурентоспособности предприятия на стратегическом уровне является инвестиционная привлекательность посредством увеличения стоимости бизнеса.

Рассмотрение вопроса влияния сервиса на повышение конкурентоспособности предприятия позволяет сделать следующие выводы: практика часто идет впереди теории. Операторы казахстанского рынка постоянно стараются повышать качество сервиса таким образом, каким это им представляется. Бывает, что они получают очень хорошие результаты. Но имеющийся разрозненный опыт нуждается в том, чтобы его обобщили и затем транслировали на другие аналогичные компании, то есть необходим системный подход.

Таблица 2 – Условия сервиса, которые оказывают влияние на конкурентоспособность

Условие	Характеристика
1. Соблюдение принципов сервиса	<ul style="list-style-type: none"> - услуги должны максимально соответствовать потребительским запросам; - необходимо поддерживать постоянную связь с маркетингом; - сервис должен быть достаточно гибким и постоянно фокусироваться на требованиях рынка и потребительских предпочтениях.
2. Создание условий для сотрудников. К этим условиям относятся:	<ul style="list-style-type: none"> - рабочие места должны быть эргономичными; - правила для сотрудников должны быть четкими и определенными; - система оценки качества работы всего состава персонала должна быть объективной, то есть эффективность сервиса должна измеряться качественно и количественно; - должна быть четкая мотивация персонала, все сотрудники должны искренне желать, чтобы их компания хорошо работала, а потребители были довольны; - сотрудники должны иметь четкие установки на самосовершенствование; - должна постоянно функционировать система повышения квалификации.
3. Оптимизация организационной структуры	<p>Чем длиннее цепочка прохождения заказа, тем больше вероятность совершения ошибки: оптимальной является такая организационная структура управления, где число элементов предельно мало (но без ущерба для качества обслуживания). Важно поддерживать эффективность взаимодействия в рамках каждой структурного элемента, что дает возможность своевременно устранять все недочеты или ошибки.</p>
4. Осуществление полного и всестороннего контроля, что предполагает:	<ul style="list-style-type: none"> - постоянное участие клиента в вопросах оценки качества сервиса, а также осуществлении контроля; - разработка инструментария, позволяющего соотносить фактическое положение дел с требованиями стандартов; - создание систем самоконтроля персонала; - систематическое функционирование групп по отслеживанию качества; - постоянное участие сотрудников организации в разработке критериев и параметров качества; - применение технических средств контроля за качеством; - организация служб контроля. В эти службы необходимо включать представителей различных подразделений предприятия.
Примечание: составлено автором	

Исходя из этого, следует отметить два наиболее важных критерия системы качества. Данная система призвана обеспечивать достаточный качественный уровень, а также приведение в соответствие с запросами потребителей и стандартами. Включая все это, указанная система может являться отличным

инструментом для разработки уникальных методик по управлению предприятием в рамках рациональности и оптимальности. Следовательно, если есть высокий уровень сервиса, то легко победить конкурентов и вытеснить их с рынка. Следует изменить отношение к клиенту, так как, к примеру, только снижение цены – не выход, оно дает

лишь разовый эффект, в то время как внимательное отношение позволяет получить эффект многократный: потребитель вновь и вновь станет обращаться в организацию. Стратегия

ориентации на сервис – самая могущественная стратегия, которая позволяет победить конкурентов и занять доминирующее место на рынке.

Источники:

1. Ермак Г.Е. Конкурентоспособность основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления, 2018. - №4. - С.25-37.
2. Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития [Текст] / А.Н.Асаул, И.Е.Морозов, Н.И.Пасяда, В.И.Фролов. – СПб.: СПбГАСУ., 2017 – 320 с.
3. Печенкин А.Н., Фомин В.Н. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. // Маркетинг. 2018. -№ 2. С. 23–26.
4. Бузырев В.В., Панибратов Ю.П., Федосеев И.В. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие. [Текст] / В.В. Панибратов, Ю.П. Федосеев. - М.: Образовательно-издательский центр «Академия», 2019 - 367 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебник. [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. - 2-е изд. испр. и доп. М.: Издв-во ЭКСМО, 2013. – 544 с.
6. Душенькина Е. Экономика предприятия: конспект лекций [Текст] / Е. Душенькина. - М.: Эксмо, 2019. -115 с.
7. Сабецкая Г.Р. Система показателей конкурентоспособности потребительских товаров // ЭКО. - 2017. - № 4. - С. 67–93.
8. Менеджмент. Герчикова И.Н. 4-е изд., перераб. и доп. [Текст] / И.Н. Герчикова. - М.: 2019. – 415 с.
9. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2017. - 345 с.

Муртазина Р.А.
Алматы Мененджмент Университет

Жақыпбек А.Ү.
Алматы Мененджмент Университет

Леонтьева И.А., Mphil

**КАЧЕСТВО ЗАКЛЮЧАЕМЫХ ДОГОВОРОВ ПОСТАВКИ – ЗАЛОГ
СВОЕВРЕМЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФИЛИАЛОВ
АО «СНПС – АКТОБЕМУНАЙГАЗ»**

Ключевые слова: МТС, ТМЦ, выбор поставщика, закуп, договор поставки.

Материально-техническое снабжение (МТС) - обязательное условие экономической эффективности предприятия. Деятельность служб МТС направлена на снабжение подразделений предприятия всеми необходимыми видами материально-технических ресурсов. Отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость, качество готовой продукции зависят от цены, качества и своевременности поставок Товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

Взаимодействие с поставщиками и качество заключаемых Договоров поставки и их исполнение – основа успешной работы компании. Правильный выбор поставщика

и эффективное сотрудничество с ним обеспечивают развитие производства, минимизируют возможные риски для бизнеса.

Выбор поставщика – одна из приоритетных задач руководителя. Взаимодействие с поставщиками сырья и продукции влияет на расходы компании по приобретению производственных ресурсов, включая их транспортировку, а также обеспечивает стабильность поставок, минимизирует возможные простои оборудования и рабочих по вине партнеров.

Виды поставщиков можно разделить по классификационным признакам:



Рисунок 1 – классификация видов поставщиков АО «СНПС- Актобемунайгаз»
Примечание: разработано автором

По частоте закупок в АО «СНПС – Актобемунайгаз» существует несколько видов:

1. Стратегический закуп – Перечень составляется в июне-июле предшествующего закупа года из ТМЦ, расход которых является непрерывным и подлежит обязательному наличию страхового запаса на складах, направляется для заключения Договоров в текущем году

2. Годовой план – составляется на основании производственных расчётов потребности с последующим финансированием и расчётами за вычетом остатков на складах на начало следующего года

3. Срочный закуп – производится в связи с острой производственной необходимостью, включает в себя частично закуп по счетам на ограниченную сумму по каждому виду товара

4. Закуп вне плана – производится в виде страхования в случае авральной ситуации, заключением Договора с альтернативным поставщиком, при неисполнении основным поставщиком обязательств по заключённому ранее договору

Самым распространённым разделением поставщиков является классификация по участию/неучастию в производстве товара: производители и посредники.

Особенности закупок при организации самого процесса имеют определённые этапы:

1. Определение потребностей в товаре – материальных ценностях

2. Определение технических параметров и объём товара

3. Анализ и определение возможных источников приобретения

4. Определение цены и условий закупа

5. Подготовка и размещении заявки на закуп

6. Контроль выполнения заявки

7. Получение и проведение входного контроля на товар

8. Обработка счетов и оплата за товар

9. Общий учёт поступления ТМЦ и дальнейшее его распределение по заказчикам

Процедура получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному. Наиболее распространёнными и эффективными являются:

1. Открытый конкурс

2. Официальная переписка между поставщиком и покупателем

Можно выделить два основных критерия при выборе поставщика:

1. Стоимость приобретения товара

2. Качество поставки

Стоимость приобретения включает в себя цену продукции и дополнительные расходы.

Качество поставки включает в себя качество продукции и надёжность обслуживания. Под надёжностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему ресурсами в течение заданного промежутка времени и вне зависимости от недопоставок, нарушений сроков доставки и т.п. Надёжность можно оценить через вероятность отсутствия отказа в удовлетворении заявки потребителя.

Кроме основных критериев выбора поставщика, существуют прочие критерии:

- Удалённость поставщика от потребителя;

- Сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

- Наличие поставщика резервных мощностей;

- Организация управления качеством продукции у поставщика;

- Психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

- Способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования;

- Кредитоспособность и финансовое положение поставщика;

Для сбора информации, необходимой для применения перечисленных критериев, требуется

использование разнообразных источников. Ими могут быть, например:

- собственное расследование;
- местные источники, такие, как действующие на данной территории юридические лица или «осведомители» официальных органов;
- банки и финансовые институты;
- конкуренты потенциального поставщика;
- торговые ассоциации;
- информационные агентства;
- государственные источники, такие, как регистрационные палаты, налоговая, лицензионные информации.

Следует руководствоваться правилами:

1. Нельзя ограничиваться одним источником информации, вне зависимости от объёма и глубины представляемой им информации.

2. Как минимум один из используемых источников должен быть независимым, не быть заинтересованным в возможных последствиях использования предоставленной им информации.

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение, и не может быть полностью формализован.

АО «СНПС – Актобемунайгаз» осуществляет процедуру закупа ТМЦ в соответствии с законодательством РК и действующими в АО Положениями, на основании сводных заявок к закупу, представленных Управлением производственно – обслуживания и комплектации оборудования (УПТО и КО) в программе «Централизованного управления ТМЦ 1С». Процесс закупа материалов представлена на рисунке 2.

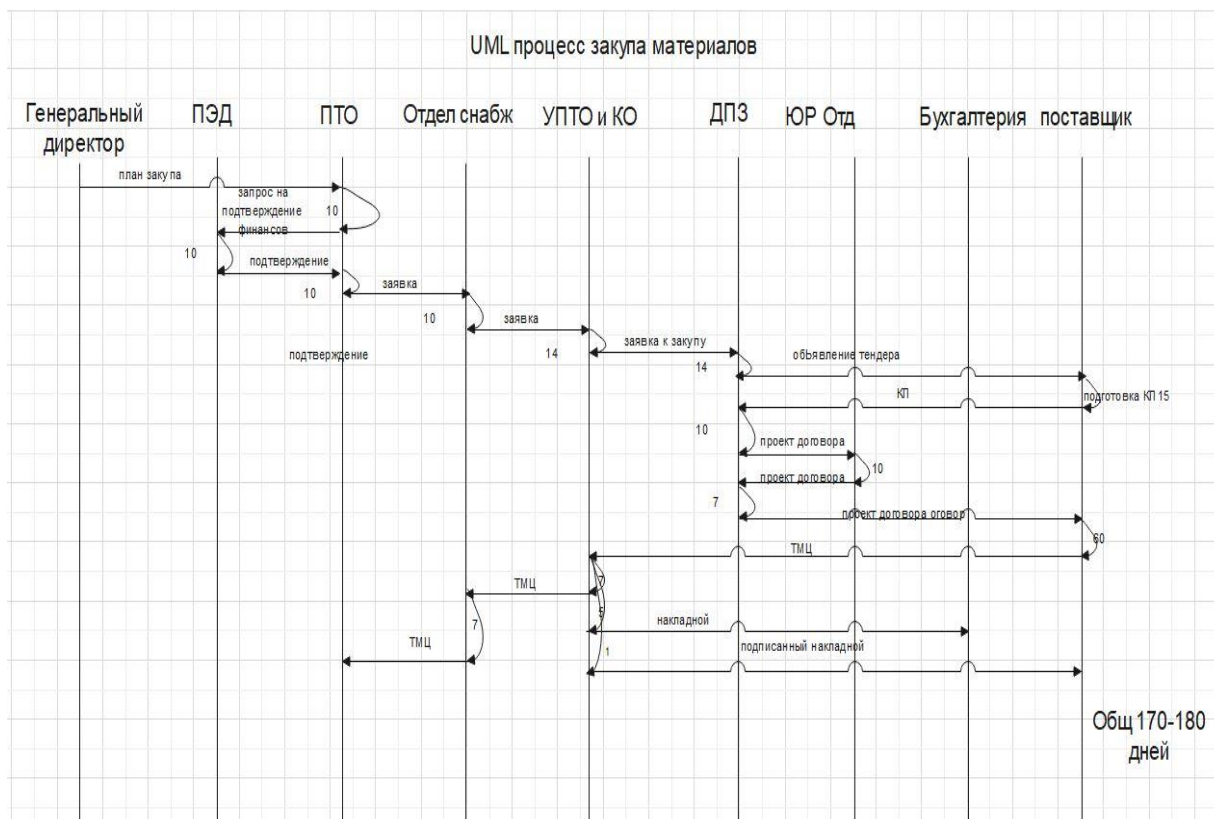


Рисунок 2 - Процесс закупа материалов АО «СНПС – Актобемунайгаз»

Примечание: разработано автором

Для определения поставщика в АО «СНПС –Актобемунайгаз» по итогам

проводимых конкурсов на каждую группу товаров Приказом генерального директора

создаётся специальная конкурсная комиссия, в состав которой в обязательном порядке входит Председатель (в лице курирующего производственного руководителя), Заместитель председателя (в лице одного из руководителей производственных филиалов) и члены конкурсной комиссии – производственники, представители департаментов закупок и УПТО и КО.

Ежегодно АО «СНПС – Актобемунайгаз» заключает около 1500 договоров со сторонними компаниями на приобретение товаров, работ и услуг. Для сравнения: в 2020 году было заключено 1443 договоров, а в 2019 году 1788. Немало факторов повлияло на сокращение заключённых договоров в прошлом году, в первую очередь, это – пандемия COVID-19. Несмотря на возникающие сложности, коллективом Общества принимаются все необходимые нововведения для улучшения и повышения эффективности работы в целом. Приоритетом в деятельности Компании является поддержка местных товаропроизводителей и предпринимателей. Один из главных моментов – это соответствие качества поставляемого товара всем техническим требованиям АО «СНПС – Актобемунайгаз». [1]

Основанием для определения потребности в ТМЦ являются утвержденные планы капитальных вложений и текущих затрат. Потребность в обеспечении ТМЦ должна соответствовать производственной программе, нормативам и нормам расхода материально-технических ресурсов, при отсутствии норм – аналитическим данным фактического расхода, проектам и заказным спецификациям проектно-сметной документации. В АО «СНПС-Актобемунайгаз» за планирование отвечает планово-экономический департамент (ПЭД), который является единым регулятором формирования годовой производственной программы и плана финансирования обеспечения потребности в ТМЦ. ПЭД доводит план финансирования обеспечения потребности в ТМЦ УПТО и КО, департаментам и филиалам, по

направлениям расхода и направлениям деятельности, на оборудование и материалы, с разбивкой по кварталам, в соответствии с годовой производственной программой. ПЭД осуществляет контроль за освоением доведенного плана финансирования путем формирования сводных отчетов в программе «Централизованного управления ТМЦ 1С». УПТО и КО является единым органом по управлению ТМЦ, управлению планом обеспечения потребности в ТМЦ, формированию плана поставки, и организатором заявочной компании на приобретение ТМЦ. Организация составления плана обеспечения потребности департаментами и филиалами должна включать восемь факторов подготовительной работы по составлению заявки на приобретение ТМЦ, в том числе: анализ и учет наличия остатков, расчет ожидаемых остатков ТМЦ на начало планируемого периода, выявление неиспользованного или излишнего сырья, материалов, оборудования, проведение мероприятий по использованию вторичных ресурсов, разработка предложений и мероприятий по замене дорогостоящих и дефицитных материалов, формирование норм расхода материально-технических ресурсов, анализ наличия производств необходимых товаров в Казахстане

Запасы в логистической системе являются разновидностью материального потока. Поэтому, работа с запасами позволяет снизить затраты на физическое товародвижение и повысить качество обслуживания покупателей. Использование логистического подхода к управлению запасами приводит к повышению пропускной способности склада и товаропроводящей системы в целом.

Ежегодно процедура исполнения Договоров на поставку ТМЦ по потребности производственных филиалов анализируется в разрезе поставок по двум основным производственным направлениям нашей хозяйственной деятельности, в том числе, КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ (КП) и ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ (ТЗ), которые, в свою очередь, включают в себя РЭН

(Ремонтно-эксплуатационные нужды), ОТМ (Организационно – технические Мероприятия), Капстроительство и Капремонт.

Остаётся открытым вопрос взаимодействия с Поставщиками товаров, не исполняющими поставку по согласованным условиям заключённых Договоров. Так, имеющие место быть случаи непоставки всего товара гораздо чаще остаются «безнаказанными» по причине наличия в тексте договоров условия «В случае отказа Поставщиком от поставки всего и/или части товара, Поставщик обязуется уплатить Покупателю штраф в размере 10 % от общей суммы Договора». В то время, как факты непоставки части товара, либо поставки с просрочкой, решаются путем применения прав Покупателя, отражённых в текстах наших Договоров (штрафные санкции, неустойки) – «За просрочку поставки Товара... Покупатель вправе удержать неустойку в размере 1% от стоимости недопоставленного Товара за каждый день просрочки, но не более 10% от суммы Договора. При нарушении Поставщиком сроков поставки более чем на 1 месяц, Покупатель вправе отказаться от настоящего Договора в одностороннем порядке». По законодательству РК договор трактуется буквально. Поэтому, действия соответствующих служб нашей организации ограничены именно теми условиями ответственности, которые предусмотрены Договорами. Необходимо пересмотреть условия Договоров в части

ответственности Поставщиков. Эта необходимость усиливается с наступлением форс-мажора, пандемий, военных ситуаций и иных обстоятельств непреодолимой силы. (ст. «Ответственность Сторон и порядок разрешения споров», ссылка на действующее Законодательство РК)

Ежегодно проводимый оперативными службами УПТО и КО анализ исполнения Договоров в разрезе производственных направлений, заявок филиалов, а также, фактов неисполнения или несвоевременного либо некачественного исполнения Договоров выявляет ряд причин, основная часть которых приходится на причины социального характера: недобросовестность поставщиков, пандемия COVID – 19 (по итогам 2020,2021гг.), колебания курса валют, ограниченность действенных и гибких рычагов в условиях Договоров поставки, способных усилить ответственность через законодательную базу, либо учесть все возможные риски и убытки, как временные, так и финансовые. Остается нерешённым вопрос создания базы недобросовестных поставщиков («ЧЕРНОГО СПИСКА»), использование которой значительно сократит время при выборе, а также, присутствие в которой (в «ЧЕРНОМ СПИСКЕ») может являться основным из критериев для участия в конкурсе при рассмотрении допуска/отказа для участия в конкурсе.

Источники:

1. Шикарев Ю. Журнал «Месторождение»; №2 июнь 2021 г.

ОБЗОР СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТЕПЛОИЗОЛЯЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Ключевые слова: теплоизоляция, утеплитель, энергоэффективность, энергосбережение, рынок.

Аннотация. В статье рассматривается казахстанский рынок таких видов теплоизоляционных материалов, как минераловатные, стекловатные изделия, пенополистиролы, шлаковата; анализируется теплоизоляционный рынок с целью реализации стартового инвестиционного бизнеса завода по производству минераловатных теплоизоляционных изделий и поиска дальнейших путей развития. В ходе исследования были определены различия теплоизоляционных материалов по свойствам и техническим характеристикам, технология производства, доля рынка импортируемых утеплителей и утеплителей местного казахстанского производства, целевая аудитория.

Проблемы энергосбережения и минимального использования природных ресурсов имеют большое значение в Казахстане. Необходимо внедрять энергоэффективные технологии и современные материалы, экономить топливо и энергетические ресурсы, повышать эффективность тепловой защиты зданий и сооружений. До 2000 годов в жилых домах, административных зданиях редко применялась теплоизоляция либо отсутствовала. Потеря тепла в эксплуатируемых зданиях компенсировалась интенсивным отоплением, в итоге у потребителей повышалась расходная часть на теплоэнергию.

Импульсом к развитию производства теплоизоляционных материалов в разных странах послужил мировой нефтяной энергетический кризис, после чего появилась первая реакция к теплотратам. В результате качество теплоизоляционных материалов поднялось на новый, совершенный уровень. В крупных городах Республики Казахстан - Нур-Султане, Алматы, Шымкенте, Атырау, Актау и областях - Туркестанская, Актюбинская, строительная отрасль с каждым годом

набирает большие обороты, растет потребность в качественных, изоляционных материалах.

С начала XXI века перед застройщиками стоит задача по сокращению теплопотерь зданий, сооружений и промышленных объектов. Решением данной задачи являются утеплители и сопутствующие материалы, которые способны улучшить теплосбережение зданий. Введение новых норм по теплотехнике, переход к современным формам строительства стимулирует энергоэффективность зданий и комфортность проживания в жилых комплексах.

Изучение и анализ рынка позволит выйти на теплоизоляционный рынок новому предприятию по производству минераловатных изделий. Изучение новых технологий и маркетинга в отрасли позволит предприятию развиваться, завоевать и удерживать конкурентные преимущества на рынке.

Цель изучения рынка – новому производителю занять нишу в профессиональном сегменте технической и общестроительной изоляции. Выпуск продуктов для розничного сегмента

строительного рынка DIY (Do it yourself). Изучение практических аспектов иностранных и отечественных компаний производителей. Определить факт готовности выхода нового предприятия - завода по производству минераловатных изделий на теплоизоляционный рынок Казахстана. Емкость рынка, вскрыть существующие проблемы и пути их решения.

Теплоизоляционные материалы и изделия классифицируются:

1. По виду основного исходного сырья - органические: пенополистирол, пенополиуретан, вспененный полиэтилен, древесноволокнистые изоляционные плиты, торфяные, арболитовые изделия). Органические материалы, как правило не применяются для изоляции поверхностей, которые нагреваются выше 150 градусов по Цельсию.

Неорганические (базальтовое волокно, минеральная, керамическая и стеклянная вата и изделия из них, диатомит, вспученный перлит и вермикулит, керамзит, пеностекло, ячеистые бетоны и др.) Неорганические материалы меньше подвержены внешним воздействиям (влага, ультрафиолет) имеют больший срок службы. Минеральные теплоизоляционные материалы преимущественно являются не горючими и не выделяют при горении токсичных веществ [1].

Существуют материалы, изготовленные из смеси органического и неорганического сырья. Например, полистирол бетон с пористым наполнителем – гранулами вспененного полистирола. Такие материалы относятся к неорганическим, если количество последних превышает 50 % по массе.

2. По структуре – волокнистые (каменная вата, стекловата), зернистые (керамзит, перлит), ячеистые (газо- и пенобетоны).

3. По форме и внешнему виду – плоские (плиты, маты, войлок), рыхлые и сыпучие (гранулированная минеральная вата, перлит, керамзит), фасонные

(сегменты, цилиндры, полуцилиндры), рулонные и шнуровые (маты, шнуры, жгуты) [2].

4. По возгораемости – негорючие НГ, горючие, которые подразделяются на группы трудно горючие, умеренно горючие, нормально горючие и сильно горючие Г1, Г2, Г3, Г4. Для горючих материалов также определяются показатели: воспламеняемость, дымообразующая способность, токсичность продуктов горения и распространения пламени, при совокупности этих показателей определяется класс пожарной опасности материала.

5. Классификация теплоизоляционных материалов - минеральная вата в зависимости от основного сырья подразделяется на каменную вату, волокнистый материал, произведенный из горных пород путем плавления и волокнообразования. Стекловата - произведенный из песка, стеклобоя, глинозема, известняка, доломита. Шлаковата выпускается из расплава доменного шлака [1].

В Казахстане 69 % потребления теплоизоляции составляют изделия из минеральной ваты и стекловолокна.

Теплопроводностью называется молекулярный перенос теплоты в среде, обусловленный неоднородным распределением температуры, является основным показателем теплоизоляционных материалов, измеряется Вт/м*К.

Теплоизоляционные материалы делятся на три категории: класс А - малотеплопроводные, класс С - средне теплопроводные, класс В - повышенной теплопроводности [2]. К числу высокоэффективных относятся стекловатные и минераловатные материалы, доля которых в производстве теплоизоляции в последние годы составляет 60-70%, которые соответствуют требованиям государственных нормативов [5] и выполняют задачи по утеплению

ограждающих конструкций, фасадов, скатных и плоских кровельных покрытий.



Рисунок 1 – Структура потребления утеплителей в Казахстане
Примечание: составлено автором на основе данных источника [3], [4]

Их достоинства - пожаробезопасность, химическая стойкость, стабильность размеров, низкое влагопоглощение и хорошие звукопоглощающие свойства.

Проводя анализ рынка, было выявлено присутствие материалов различных торговых марок местного и зарубежного производства. Основной импорт в Казахстан поступает из Российской Федерации от таких брендов, как ТехноНИКОЛЬ, ЭКОВЕР, BASWOOL, TIZOL, Изба.

В России расположены заводы изготовители теплоизоляционных материалов Европейских брендов PAROC, ROCKWOOL, ISOVER, URSA, ISOTEC, которые импортируют продукцию в Казахстан и конкурируют с местными производителями, такими как, заводы по производству теплоизоляционных изделий IZOTERM, расположенные в городах Усть-Каменогорск, Актобе, Темиртау. Завод MAKWOOL г. Макинск, Акмолинская область. Экибастузский завод минераловатных изделий, расположенный в Павлодарской области.

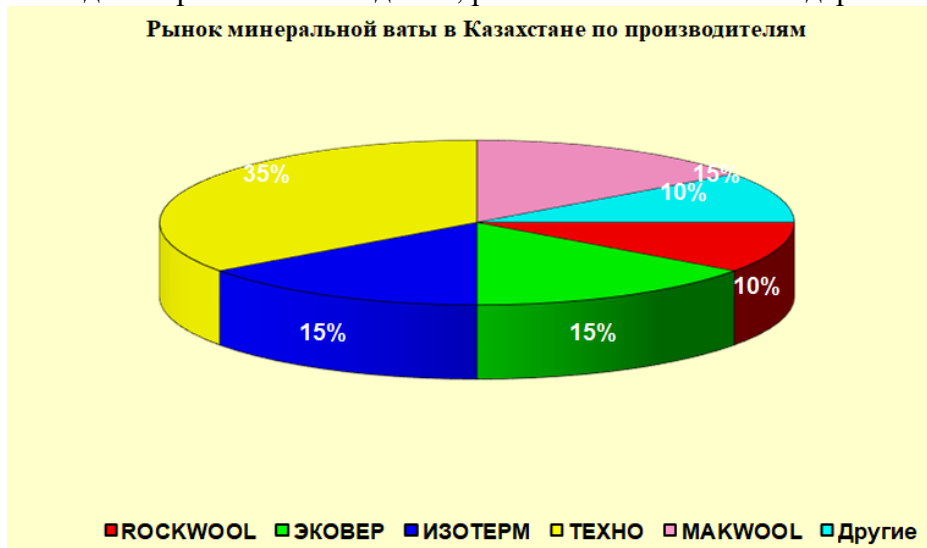


Рисунок 2 – Рынок минеральной ваты в Казахстане по производителям.
Примечание: Анализ проведен автором на основе метода опроса отделов продаж официальных дилерских компаний

Завод ИЗОТЕРМ г. Усть-Каменогорск выпускает теплоизоляционные материалы на основе базальтового волокна на европейском оборудовании «EVROVEK» Словения. Производственная мощность линии 28 тысяч тонн в год. Производят маты и плиты различных плотностей. Продажи продукции осуществляется по всему Казахстану через официальные дилерские организации. [6]

Завод МАКWOOL расположен в поселке городского типа Макинск, выпускает минераловатные изделия марочного типа для фасадных, кровельных конструкций. Производственная мощность завода составляет 30 тысяч тонн в год. Оборудование Итальянского производства «Gamma Meccanica Spa». Инвестором

проекта выступает «Baiterek Venture Fund». Стоимость проекта составила 6,77 миллиардов тенге. Реализацию продукции осуществляют через дилерскую сеть, также собственную торговую сеть ТОО «Makwool Trade».

Емкость рынка составляет:

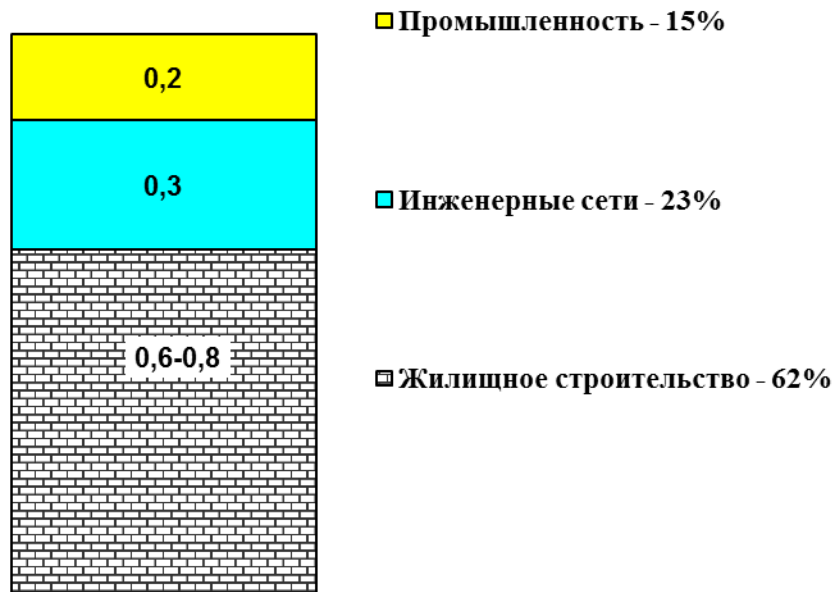
По промышленной изоляции – 0,5 миллионов кубических метров

На строительство нового гражданского жилья 0,6-0,8 миллионов кубических метров

На реконструкцию и строительства инженерных сетей 0,2 миллионов кубических метров

Потенциал Казахстанского рынка оценивается в 1,3–1,5 миллионов кубических метров [3].

1,3 - 1,5 млн м³ = 100%



Потребность в утеплителях в год

Рисунок 3 - Потребность в утеплителях в год

Примечание: составлено автором на основе данных источника [3]

Основной объем потребления сегмента общестроительной изоляции приходится на крупные города - Нур-Султан, Алматы, Туркестанскую область, в связи с большим объемом строительства и

ввода в эксплуатацию жилья свыше 14 миллионов квадратных метров в год. За 2021 год по Казахстану сдано 17,1 миллионов квадратных метров жилья [4]. Потребление сегмента технической

изоляции приходится на Мангыстаускую, Западно-Казахстанскую области в нефтяных

проектах месторождений Тенгиз, Дунга, Каламкас, Кашаган, Кумколь.



Рисунок 4 - Рынок минеральной ваты по плотности

Примечание: анализ проведен автором на основе метода опроса отделов продаж официальных дилерских компаний и подсчета данных о продажах.

Перспективы развития рынка теплоизоляции в Казахстане.

Активность строительной отрасли, массовая застройка городов Нур-Султан, Алматы, Шымкент приводит к росту спроса на утеплители в зависимости от материала. Стабильный рост рынка теплоизоляции стимулирует следующие факторы.

1. Требования к теплопроводности, не разрешается новое строительство без применение теплоизоляционных материалов. Потребности в промышленности, реконструкции общественных зданий и теплотрасс.

2. Подавляющее большинство утеплителей используется в строительной отрасли, остальные, преимущественно, техническая изоляция для теплотрасс,

трубопроводов, котлов, резервуаров и частично в производство сэндвич-панелей.

3. Огромный потенциал для роста рынка утеплителей формируют промышленные предприятия, которые ежегодно проводят плановые работы по реконструкции.

4. Частный рынок DIY. Активная застройка поселков вблизи крупных городов, строительство коттеджных поселков, индивидуальное строительство.

В 2021 – 2022 годах на рынке наблюдается дефицит теплоизоляционных материалов, некоторые зарубежные производители прекратили поставки продукции общестроительной изоляции в Казахстан, часть вышла с рынка. Производственных мощностей местных

заводов- производителей не хватает для полного обеспечения спроса на рынке. При нынешней строительной активности в стране и стабильном росте объемов, стоит

ожидать роста рынка теплоизоляционных материалов до 2032 года.

Проведен SWOT-анализ строительства нового завода по производству минераловатных изделий.

Таблица 1 – SWOT-анализ

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Повышенный спрос на предлагаемую к производству продукцию за счет дефицита производственных мощностей казахстанских заводов и дальней локацией зарубежных предприятий; ➤ Новейшие технологии и близость сырья, позволяющие производить продукцию высокого качества по ценам, значительно ниже импортных аналогов; ➤ Месторасположение - близость к конечному потребителю; ➤ Наличие сырья в достаточном количестве; ➤ Деятельность Компании включена в список приоритетных направлений развития экономики РК [7]. 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Капиталоемкость производства: необходимы значительные капиталовложения для запуска производства; ➤ Значительный срок запуска завода: изготовление оборудования, доставка, монтаж, пуско-наладочные работы. ➤ Отсутствие подготовленных кадров в регионе ➤ Дорогие кредитные ресурсы ➤ Рост тарифов на электроэнергию и транспортировку имеет значительное влияние на цену конечной продукции
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Повышение энергоэффективности зданий ➤ Введение новых стандартов по теплозащите сооружений ➤ Возможность реконструкции купных промышленных объектов ➤ Строительство ТЭЦ, ГРЭС ➤ Проектирование энергоэффективных зданий и сооружений ➤ Увеличение объемов строительства в стране 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Резкое удорожания оборудования, сырья, инфляция. ➤ Снижение общей деловой активности, в том числе, в строительной отрасли; ➤ Появление новых производств конкурентов в южном регионе страны.

Примечание: составлено автором на основе исследования теплоизоляционного рынка.

Вывод. По итогам проведенного анализа и изучения теплоизоляционного рынка рекомендуется инвестировать в производственную линию по выпуску каменной ваты. Поскольку действующие казахстанские заводы-производители расположены в Северном и Восточном регионах Казахстана, новый завод, желательно, расположить в Южно-

Казахстанской области. Тем более, в данном регионе отсутствуют производители теплоизоляции на основе горных базальтовых пород. Для основных Российских импортеров, в связи с большим расстоянием до юга Казахстана, логистика обходится дорого. Радиус охвата продукцией нового завода - 2000-3000 км, что позволит поставлять продукцию по

конкурентным ценам в южный регион Казахстана. Близкое расположение к соседним странам: Узбекистан, Киргизстан, предоставляет дополнительные каналы сбыта и возможность экспортировать выпускаемую продукцию.

При разработке маркетинговой стратегии нового завода и дальнейшей его эксплуатации, как пример, предлагается взять за основу модель мирового производителя минеральной ваты компанию «ROCKWOOL» [8].

Энергоэффективное строительство с использованием теплоизоляционных

материалов, включая затраты на разработку и строительство заводов, в два раза эффективней, чем традиционное строительство, ведущее к энергоемкому производству строительных материалов, освоению новых месторождений топлива, его добычи, транспортировке, переработке и сжиганию. По мере развития экономики страны предпочтение будет отдаваться экологически чистым, негорючим утеплителям. В этой связи новый подъем получают материалы и изделия из минеральной ваты.

Источники:

1. Рахимов Р.З., Шелихов Н.С., Смирнова Т.В. Теплоизоляция из каменной ваты. Учебное пособие. М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2010.
2. Крайнов А.Ю. «Основы теплопередачи. Теплопередача через слой вещества». Учебное пособие. Томск, 2016.
3. Данные Комитета по статистике МНЭ РК <https://stat.gov.kz/>.
4. Сайт компании ROCKWOOL. URL: <https://www.rockwool.com/ru/resources-and-tools/>.
5. Государственные нормативы в области архитектуры, градостроительства и строительства. Строительные нормы РК СН РК 2.04-04-2011 Тепловая защита зданий раздел.
6. Сайт компании завода ИЗОТЕРМ. URL: <http://izoterm.kz/ru/product/cat/marocnaa-produkcia>.
7. Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2021 – 2025 годы» от 20 декабря 2018 года № 846.
8. Издательский дом «Панорама. Наука и практика». URL: <https://panor.ru/articles/berezhlivoe-proizvodstvo-pochemu-kompaniyam-vazhna-sobstvennaya-filosofiya/52788.html>

Отарбаев А.Б.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Тултабаев С.Ч.
к.т.н., доцент
Алматы Менеджмент Университет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДСКИХ ОПЕРАЦИЙ

Ключевые слова: склад, операции, логистика, обеспечение, автоматизация, оборудование.

Современный экономический контекст характеризуется сильной конкуренцией, эволюция рынка создала новые ограничения для производственных систем компаний. Эти изменения заставили компании искать способы улучшить свою производительность, производя по более низкой цене с оптимальным временем и качеством.

Сегодня производительность должна рассматриваться глобально (производительность, гибкость, затраты, сроки, качество, безопасность, социальные показатели, экологические показатели) и на протяжении всего жизненного цикла продукции (проектирование, производство, эксплуатация, уничтожение/утилизация)» [1].

Эффективность деятельности компании напрямую связана с выполнением ее процессов и, точнее, с актуальностью действий или решений, лежащих в их основе. Поэтому его совершенствование обязательно предполагает оптимизацию процессов, особенно тех, которые оказывают непосредственное влияние на достижение поставленных целей.

Целью данной статьи является исследование выполнения складской функции в компаниях, главным образом выявление ключевых факторов успеха FCS для улучшения этого критического процесса в цепочках поставок.

«Склад» является одним из основных звеньев, составляющих цепочку поставок. В последние годы последний уже не рассматривается как простое место

хранения без добавленной стоимости, он стал динамичным местом, где упаковывается продукция, группируются заказы и готовятся. Именно из этого пространства организуется прослеживаемость продуктов.

Выполнение складской функции основано на эффективности, с которой она выполняется. Эта функция синтезируется в получение продуктов, их хранение до тех пор, пока они не будут запрошены, затем их извлечение со склада и их отгрузка в ответ на заказы клиентов. Эта функция включает в себя набор решений: определении конфигурации склада, количества запасов, которые должны поддерживаться для каждого продукта, определение местоположения каждого продукта на складе.

Из определения функции хранения и ее последствий, упомянутых выше, можно выделить два семейства вопросов, которые непосредственно влияют на оптимизацию функции хранения, а именно:

1 Структура системы хранения.

2 Политики управления системами хранения данных.

Производительность системы хранения зависит от ее конструкции, которая определяет ее структуру, и от политик управления, которые определяют ее поведение.

Учитывая сложность и важность систем хранения, в литературе есть множество исследований, которые касаются моделирования или оптимизации

структуры или поведения систем хранения.

Согласно мнению Н.С. Киреевой [1, с.67], производительность системы хранения зависит от четырех внутренних параметров:

- 1 Емкость хранилища;
- 2 Простота доступа к местам хранения;
- 3 Сложность внутренней структуры;
- 4 Уровень используемой информационной системы.

Производительность системы хранения также зависит от внешних характеристик, таких как количество производственных сил, тип продуктов, общая емкость, которую необходимо хранить, а также тип входных и выходных потоков.

Важность успеха проекта не нуждается в демонстрации. Действительно, опыт менеджеров фиксируют неоднократные неудачи тех или иных проектов. В.А. Шамис указывает, что, несмотря на десятилетия исследований, проекты продолжают терпеть неудачу [2, с.60]. Это дает эмпирическое и историческое обоснование необходимости изучения успешности проектов. Чтобы увеличить шансы на успех, менеджеры полагаются на ключевые факторы успеха (FCS).

Разработка и идентификация FCS доминировали в последнее время в области управления проектами в области складских операций, многие исследователи, такие как: В.И. Савин [3], А. И. Перфильева [4], Т. В. Алесинская [5], попытались выявить факторы успеха. Их исследования показывают, что невозможно получить исчерпывающий и адекватный список для всех проектов. Критерии успеха и факторы успеха отличаются от одного проекта к другому, принимая во внимание, например, размер, уникальность или сложность проектов.

Опишем ключевые факторы успеха для повышения эффективности складских операций в компаниях. Основной целью является выявление ключевых факторов

успеха для повышения эффективности складской функции в компаниях.

Казахстанские компании работают в среде, которая характеризуется все более сильным конкурентным предложением, все более острым спросом на конкурентоспособность и все более высокими ожиданиями клиентов. Чтобы справиться с этими проблемами и повысить производительность и конкурентоспособность, компания должна улучшить все свои процессы. В этом контексте оптимизация цепочки поставок представляется серьезной проблемой для организаций. Действительно, согласно опросу, проведенному в США (2018 г.) среди 636 фирм в топ-3000 глобальных компаний, 90% респондентов считают управление цепочками поставок критическим аспектом эффективности организации [6, с.89].

Складская функция является очень важной функцией в цепочке поставок. Действительно, это узел координации материальных потоков между подразделениями компании, это еще и узел координации между поставщиками и клиентами. Кроме того, «Складирование составляет от 2% до 5% оборота компании» [7, с. 113], снижение ее затрат стало важным вопросом бизнеса: «Для менеджеров по логистике склад находится в центре размышлений и проблем, потому что он стал реальным фактором оптимизации цепочки поставок. Именно на этом уровне сейчас происходит рост рентабельности промышленных групп» [8, с.36].

Значительная эволюция многих логистических складов приводит к разработке эффективных инструментов их управления. Действительно, «быстрый рост торговли должен быстро преумножить количество распределительных платформ и оптимизацию их работы [9, с.56].

Таким образом, совершенствование складского процесса повлияет на общую производительность компаний и оптимизацию управления складом и принесет компаниям значительную выгоду.

Интервью с сотрудниками компании ТОО «Meditec» позволило выявить основные проблемы, препятствующие повышению эффективности складских операций.

На рисунке обобщены полученные результаты и ранжированы основные вопросы, выявленные сотрудниками компании.

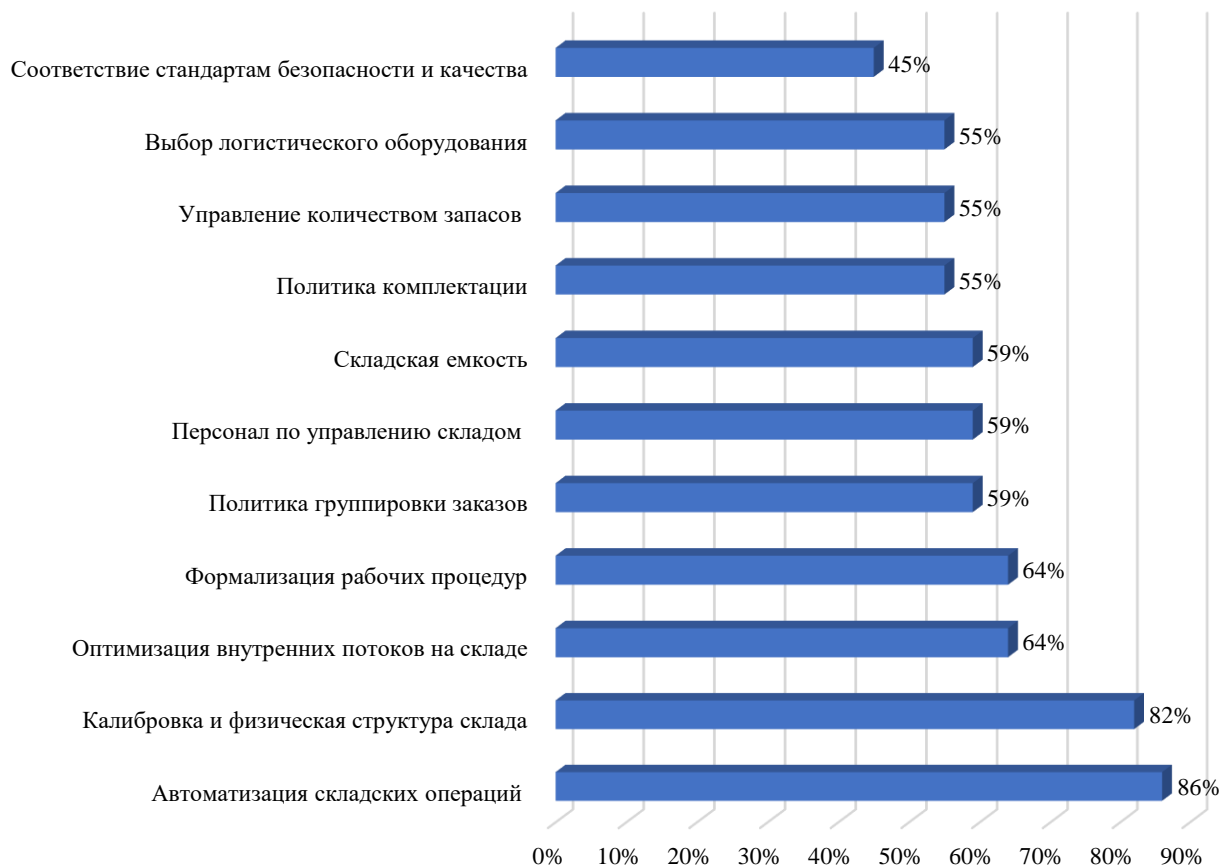


Рисунок 1 - Проблемы функции хранения в ТОО «Meditec»

Примечание: разработано автором

Знание препятствий на пути повышения эффективности складских операций, полученное из проведенного опроса, и прямые интервью - основа для определения наиболее важных FCS для улучшения выполнения складской функции в компании. Мы также использовали наши отзывы о выполненных проектах хранения и изучении литературы в этой области. Это привело нас к указанию трех категорий FCS, а именно – таблица 1. Внедрение сильного менеджера склада, который

понимает, как текущие операционные процедуры, так и будущие технологические тенденции, позволяет компании комфортно идти в ногу с текущими требованиями, следя за изменениями, которые могут помочь в дальнейшей оптимизации процессов. Это масштабное мышление может сделать разницу между бизнесом, просто выживающим в краткосрочной перспективе, или процветающим бизнесом в долгосрочной перспективе.

Таблица 1 - FCS в области складских операций

На стратегическом уровне	FCS на тактическом уровне	FCS на оперативном уровне
<p>Определение оптимальной конструкции склада.</p> <p>Определение емкости склада и вероятные изменения в будущем.</p> <p>Определение оптимального расположения склада.</p> <p>Подбор логистического оборудования (систем хранения и погрузочно-разгрузочных средств) с учетом различных ограничений склада.</p> <p>Настройка уровня автоматизации операций.</p>	<p>Оптимизация внутренней логистики на складе.</p> <p>Оптимальное управление персоналом.</p> <p>Определение правила распределения продукции по функциональным зонам и зонам хранения.</p> <p>Определение функциональных зон на складе.</p> <p>Определение оптимальной физической компоновки платформы.</p> <p>Определение политики управления запасами.</p> <p>Использование информационной системы для управления склада.</p>	<p>Определение политики комплектации.</p> <p>Определение политики группировки заказов.</p> <p>Определение процедуры назначения персонала в различные миссии.</p> <p>Определение процедур контроля качества на складе.</p> <p>Определение процедур контроля безопасности на складе.</p> <p>Оформление всех рабочих процедур.</p>

Реализация этого операционного плана может выглядеть по-разному в зависимости от размера, местоположения и ресурсов уникального бизнеса. Но независимо от того, чем занимается бизнес, единственное, что должно быть общего с успешными конкурентами, - это то, что есть менеджер склада, который хорошо разбирается в обучении, планировании, мерах безопасности и будущих технологиях, и все это при скрупулезном рассмотрении даст более быструю отдачу от работы.

Эффективное управление складскими операциями может повысить операционную эффективность и снизить затраты, одновременно повышая удовлетворенность клиентов. Основной целью складских операций является эффективное использование пространства, рабочей силы и оборудования при одновременном удовлетворении ожиданий клиентов. Это простая цель, но путь к ее достижению совсем другой, требующий сложного планирования и способности адаптироваться к текущим изменениям.

Стратегический план складских операций, определяющий цели склада, а также процедуры, рабочие процессы и политики, применимые к каждой функции склада (операции стыковки, прием, хранение, комплектация, упаковка,

отгрузка, возврат и т. д.), обеспечивает основу для успешной складской деятельности. Он также должен включать диаграммы, такие как планы этажей и документация ресурсов, таких как пространство, рабочая сила и оборудование, и как каждая функция склада использует какую часть каждого из этих активов. Возможны пять основных шагов для разработки плана для каждой функции склада:

1 Установить цели для склада, определив функцию, которую необходимо реализовать, или цель, которую необходимо достичь.

2 Описать процесс достижения цели.

3 Определить оборудование, необходимое для достижения цели.

4 Оценить требования к пространству для функции.

5 Оценить и описать дополнительные потребности в поддержке, такие как персонал, капитальные вложения или программное обеспечение.

Существует множество уникальных переменных и требований, которые необходимо учитывать. Модель SCOR и такие компании, как GS1, имеют чертежи ключевых процессов с использованием штрихкодирования и радиочастотного контроля, которые предлагают

стандартные способы чтения и записи данных, но логистика физической обработки материалов и способы ведения дел на каждом складе несколько уникальны для каждого бизнеса. Это обусловлено такими факторами, как масштаб работы склада, емкость хранилища, температура, профили заказов, законодательные требования, культура компании и объем товаров, перемещаемых через объект. Менеджеры складских операций должны уметь взвешивать множество влияющих переменных, чтобы разработать наиболее экономичный способ использования ресурсов и активов склада и наиболее эффективные рабочие процессы.

Данное исследование позволило выявить основные ключевые факторы успеха для повышения эффективности складских операций. Учитывая большое количество этих факторов, компаниям необходимо расставить приоритеты и знать факторы, с помощью которых можно начать преуспевать в своих проектах по хранению и достигать своего уровня зрелости.

Проект считается зрелым, если все процессы, которые его составляют, освоены и позволяют достичь поставленных целей, причем это мастерство контролируется по мере продвижения проекта.

Источники:

1. Киреева Н.С. Складское хозяйство [Текст] / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2017. - 192 с.
2. Шамис В.А. Рассмотрение материального потока, проходящего через цепь складов предприятий [Текст] / В.А. Шамис. - Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2017. № 10. – С.223-225.
3. Савин В. И. Организация складской деятельности [Текст] / В.И. Савин. - М.: Дело и сервис, 2016. - 544 с.
4. Перфильева А.И., Максимов И.М. Организация складского хозяйства [Текст] / Логистические системы в глобальной экономике, 2019. № 4. – С.154-156.
5. Алесинская Т.В. Проектирование складов [Текст] / Т.В. Алесинская. - учеб.-метод. пособие. М.: Академия, 2019. - 79 с.
6. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике: практическое пособие [Текст] / Л.Б. Миротин. - М.: Издательство Экзамен, 2018. 480 с.
7. Степанов В.И. Логистика в товароведение [Текст] / В.И. Степанов. - М.: Издательский центр «Академия», 2017. -272 с.
8. Кузьмина Т.С. Складское хозяйство в логистической системе [Текст] / Т.С. Кузьмина. - Учебно-методическое пособие. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2020. - 76 с.
9. Щербакова В.В. Логистика и управление цепями поставок [Текст] / В.В. Щербакова. – уч. для акад. бакалавр. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. - 582 с.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ

Ключевые слова: поставщик, стратегическое планирование, партнерские взаимоотношения, долгосрочные отношения, виды поставщиков, процесс закупки, этапы закупки, оценка поставщика, менеджер B2B, профессионализм.

Поставщик - это любое юридическое (организация, компания, учреждение) или физическое лицо, поставляющие товары и услуги заказчику.

Поставщиков разделяют на несколько категорий: Производители, Импортеры, Дистрибьюторы или Дилеры.

Основным критерием успеха, устойчивости компании является надежность поставщика. Также в успехе коммерческой деятельности немаловажное значение имеет процесс поиска поставщиков, поскольку с выгодными поставщиками предоставляется возможность предложить покупателю, рынку в целом - оптимальные цены, выгодные условия, которые обеспечивают необходимый уровень прибыли. Оценка деятельности поставщиков необходимо рассматривать как одно из важных

требований стратегического планирования компании. Оценка деятельности поставщиков может стать важным источником обеспечения конкурентного преимущества. Политика любой компании в работе с поставщиками должна, прежде всего, быть нацелена на выстраивание долгосрочных партнерских отношений. Поставщики обеспечивают компании ресурсами, необходимыми для производства, либо ведения бизнеса. Любые изменения в работе поставщиков могут сказаться на работе компаний, и очень сильно повлиять на ее маркетинговую деятельность. Успех работы компаний во многом зависит от того, насколько выстроены партнерские взаимоотношения. [1]

В таблице 1 представлена классификация поставщиков.

Таблица 1- Виды Поставщиков

Классификационный признак	Виды поставщиков
По характеру отношений с партнером	Традиционные
	Случайные
	Потенциальные
Размер предприятия	Крупные
	Средние
	Мелкие
Географическое расположение предприятия	Локальные (Местные),
	Региональные
	Зарубежные (иностранцы)
Источник образования предприятия	Внешние поставщики (Головные)
	Родственные (Дочерние)

Примечание: Разработано автором

По характеру отношений с партнером всех поставщиков на следующих:

1) **Традиционные.** К ним относятся поставщики, с которыми заказчик уже имел когда-то опыт работы, о котором

располагает уже достаточной информацией и по отношению к которому обладает налаженной схемой поставок.

2) **Случайные.** Под случайными поставщиками понимаются поставщики, контакты с которыми у заказчика носили единичный характер, и выбор которых был продиктован острой сложившейся ситуацией заказчика. К примеру, у заказчика подошел срок выполнения условий по поставкам, либо срок сдачи объекта, а традиционный поставщик нарушает договорные условия поставок. В связи с этим, чтобы не сорвать поставки, проекты и не понести значительный ущерб собственной репутации, заказчик был вынужден прибегнуть к услугам первого попавшегося поставщика, взявшего на себя обязательство в сжатые сроки выполнить требуемый объем работ.

3) **Потенциальные.** К потенциальным поставщикам относят поставщиков, с которыми заказчик еще не имел опыта совместной деятельности, но который в любой момент может стать стратегическим партнером заказчика. Переходу поставщика из статуса Потенциального к статусу Традиционного предшествует процедура «Оценка и выбор поставщика» предприятием-заказчиком.

По размеру предприятия поставщика различают как:

1. Крупные;
2. Средние;
3. Мелкие.

Деление поставщиков на основе данных критериев проводится в зависимости от численности работающих, финансового оборота и производственных мощностей предприятия поставщика. С позиции Заказчика, такое деление поставщиков отражает степень их надежности, уровень риска невыполнения поставок в срок. При этом, чем меньше предприятие-поставщик, тем риск невыполнение поставки в срок больше. Если средние и крупные предприятия - поставщики в большинстве своем имеют замкнутый цикл производства, и соответственно возможность иметь запас как готовой продукции, так и необходимого сырья, вспомогательных материалов и

ресурсов, позволяющие им продержаться определенное время и не сорвать поставку при наступлении каких-либо чрезвычайных ситуаций- сбой в поставках, отказов и т.д. , то малые предприятия-поставщики не имеют таких возможностей (ни с какой точки зрения) и можно почти со 100% уверенностью сказать, что при возникновении аналогичной непредвиденной чрезвычайной ситуации они не смогут выполнить собственные договорные обязательства по соблюдению сроков поставки.

По географическому расположению предприятия выделяют:

1) Локальные (Местные)- расположены в пределах города, области, края.

2) Региональные - расположены в пределах одной страны.

3) Зарубежные (иностранные) поставщики. Объем импорта строительных материалов в Казахстан составляет порядка 2% к общему объему импорта республики. В настоящее время очень сильно сохраняется зависимость от импорта многих видов строительных материалов, в том числе и тепло-, гидроизоляционных материалах. Казахстан практически полностью импортирует эти материалы. Строительный рынок Казахстана вынужден ориентироваться на зарубежных поставщиков.

По источнику образования предприятия поставщика различают как:

1) Внешние поставщики (Головные). К ним относятся поставщики, не входившие ранее в состав рассматриваемой компании.

2) Родственные (Дочерние) поставщики. Это отдельные компании, выделившиеся в результате реструктуризации в виде дочерних компаний. [1,2,3]

Процесс закупки - одна из важных частей материально-технического обеспечения и требует грамотного подхода к формированию закупочной деятельности, что напрямую влияет на стоимость конечного результата. Это особенно касается компаний, занимающихся розничной и оптовой торговлей. Основная

цель- обеспечение бесперебойного поступления товаров и услуг.

В таблице 2 представлены особенности этапов процесса закупки.

Таблица 2- Этапы процесса закупок

№	Этап	Особенности
1	Выявление потребности	Выявления потребностей клиента Главная задача - сделать потребность явной. Потребности всегда необходимо оценивать, формировать и ими управлять.
2	Анализ запасов	Грамотное управление материальными запасами (материалами, готовой к отгрузке) Этап анализа запасов позволяет отслеживать остатки материалов, формировать приоритетность и выработку стратегий в рамках конкретного направления деятельности.
3	Подготовка, размещение и контроль заявок	Процесс подготовки спецификации, ее выгрузки и далее размещение заявок, которые контролируются до поставки на погрузку
4	Поиск и выбор поставщика материалов	Переговоры по срокам и условиям поставки, условия отгрузки, условия и сроки оплаты. Заключение договоров поставки.
5	Оплата	Условия платежа, отсрочка платежа, система лояльности.
6	Получение и осмотр товара	Осмотр и проверка на соответствие. В случае несоответствия принимается совместное решение по урегулированию, решение оформляется документально (составления Актов несоответствия, возврата т т.д.)
7	Документальное сопровождение	Пакет документов

Примечание: Разработано автором

Проблема выбора поставщика является одной из наиболее важных задач логистики снабжения. Ошибочно недооценивать значение выбора правильного поставщика для эффективного функционирования компании и цепи поставок в целом. [3]

Установление системы критериев отбора поставщиков зависит от маркетинговой и логистической стратегий компании. В ряде случаев на первое место могут выходить такие, например, критерии как время доставки, надежность поставщика, предоставление поставщиком кредита, поставка товаров на основании взаимозачета и др. Система критериев выбора поставщиков

является динамичной (особенно в условиях быстро и часто меняющейся- нестабильной экономики) и может меняться даже в течении планового периода.

Компании при выборе поставщиков ставят главным критерием-цену продукции или услуги. С точки зрения большинства предпринимательского опыта по снабжению и логистике это нецелесообразно. Цена- это то, о чем всегда можно договориться, и она не должна являться главным критерием при выборе поставщиков.

В таблице 3 представлены преимущества и недостатки методов оценки деятельности поставщиков.

Таблица 3- Методы оценки деятельности поставщика (преимущества и недостатки)

Методы	Преимущества	Недостатки
Метод рейтинговых оценок	Повышается объективность оценки. Объективность оценки качества работы поставщиков.	Требует большого объема информации и ее анализа по каждому поставщику.
Метод оценки затрат	Получение оценки понесенных затрат и их покрытия доходами компании в долгосрочном периоде	Неопределенности учета накладных затрат, из-за чего страдает комплексность, достоверность исследуемой информации.
Метод доминирующих характеристик	Простота	Игнорировании других критериев отбора поставщика.
Метод категорий предпочтения	Получение оценки деятельности из отдельных подразделений компании- каждое подразделение выделяет свои предложения и замечания. Особое внимание уделяется неформальной оценке поставщика работниками компании, которая включает оценку личных контактов между поставщиком и работниками отделов компании покупателя.	Противоречивость мнений разных подразделений в одной компании, в результате чего требуется больше информации для изучения данных противоречий для принятия более правильного того или иного решения.

Примечание: Разработано автором

При выборе новых потенциальных поставщиков развивающиеся компании делают сильный акцент на оценке финансового положения и организации управления компании поставщика, а также на мощности поставщика. Это тем более важно там, где политическая и экономическая нестабильность позволяет вести нечестный бизнес, существовать фирмам-однодневкам и т.п. [4]

Для успешности компаний огромное значение должно уделяться обучению менеджеров на рынке B2B.

Приведем наиболее важные требования к менеджерам во взаимодействии в формате B2B:

- уметь работать в команде;
- быть способным принимать решения самостоятельно;
- грамотно выбирать техники продаж;
- грамотно вести переговоры;
- четко планировать свои рабочие действия;

- соблюдать условия, сроки договоренностей;
- уметь находить потенциальных клиентов;
- понимать специфику бизнеса заказчика;
- находить весомые обоснования для построения долгосрочного сотрудничества;
- уметь оценивать возможные риски заказчика, уметь находить пути решения, предлагая новые взаимовыгодные предложения.

Взаимодействие в сфере B2B требует структурный подход к выбору клиентов для заключения взаимовыгодных сделок и долгосрочного сотрудничества. Выстраивание отношений может затянуться на годы, и на протяжении этого времени обязательно следует поддерживать отношения с этими партнерами. Подтверждением этому являются партнерские отношения компании ТОО «Торговый дом Арсенал Азия» и компании ТЕХНОНИКОЛЬ.

Упорный труд и стремление достичь успеха позволил с 2016 года войти компании Арсенал Азия в состав Норвежского клуба компании Технониколь. Вхождение Арсенал Азии в Норвежский клуб, дал еще больше преимуществ, возможностей в достижении еще больших успехов. Сближению нередко способствуют также неформальные общения партнеров. Общение, близкое к дружественному, очень помогает выбрать благоприятный момент для заключения сделки, а также в дальнейшем сотрудничестве. Следовательно, в сфере B2B большое значение уделяется не только осваиванию техник продаж, но и психологии- здесь большое значение имеет умение менеджера находить общий язык с разными людьми. [4,5]

По запросу к требованиям к менеджеру по работе с поставщиками, существует множество литературы с перечнями различных требований, но все сводится к одному важному требованию, как профессионализм. И речь идет не о профессионализме, который формируется в результате развития определенных способностей в конкретной деятельности, а о профессионализме, формирующем в человеке нравственную воспитанность

личности. Другими словами, развития профессионализма через психологию человека.

Этому подтверждением стали события с 2020 года и до сегодняшнего дня. Необходимо рассматривать профессионализм не просто как некий высокий уровень умений, знаний и высоких результатов человека в определенной области деятельности, а как системную организацию сознания, психологии человека.

Профессионализм, сформированный в результате развития определенных способностей в конкретной деятельности, в настоящее время в условиях жесткого кризиса с момента появления пандемии в связи с Covid-19 и до сегодняшних дней, когда происходит изменение мира, требует трансформации работы менеджера, поскольку нужны новые техники ведения бизнеса. Спасает менеджера профессионализм, сформированный в результате развития с точки зрения психологии. А это развитие способности трансформации, здравомыслия, смирения, сохранения энергии, сохранения спокойствия, умения падать и подниматься, способность делать то чего не делал раньше.

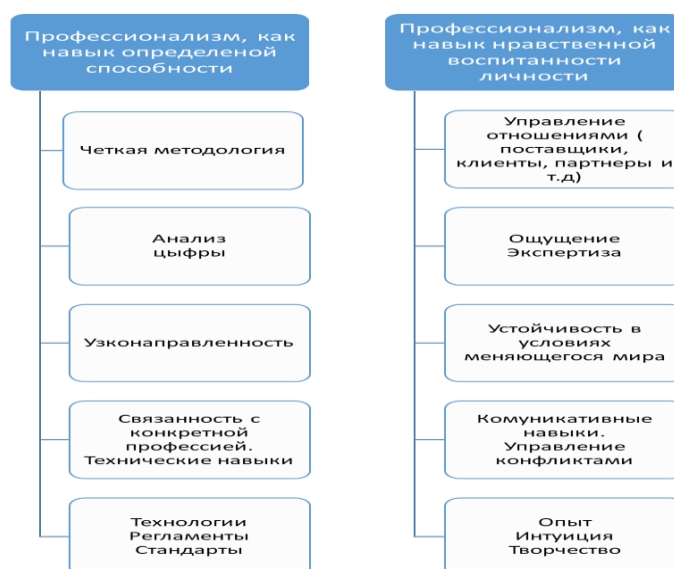


Рисунок 1 - Система навыков
Примечание: Разработано автором

Профессионалы с такими способностями способны работать, и на такой индивидуальный профессионализм

всегда будет спрос. Профессионализм, как навык для определенной профессии и профессионализм, как навык нравственной

воспитанности личности необходимы в равной степени. Суть в том, что важно эту особенность учитывать при работе в той или иной профессии, поскольку важно понимать сферу деятельности компании и на что нужно в большей степени обращать внимание.

На рисунке 1 представлен профессионализм, как необходимый навык для определенной профессии.

Становление человека настоящим профессионалом - это не только возможность высококвалифицированной работы и материальное обеспечение себя и своих близких. Индивидуальный профессионализм человека - это процесс самореализации личности, обеспечение ценностей этой личности.

Профессионализм в виде внутреннего стержня обеспечивает человеку выживание его личности в современном, непредсказуемом, быстро меняющемся мире, в котором происходит разрушение существующих ценностей и появление новых ценностей. [5,6]

Вывод. При работе с поставщиками важно учитывать:

1. Понимание сферы своей деятельности.
2. Дисциплина (Трудовая, Производственная, Технологическая и др.)
3. Коммуникация и обратная связь.
4. Фокус на долгосрочное партнерство.
5. Совершенствование, развитие, стремление к профессиональному росту.

Источники:

1. Управление поставщиками / Штефан М. Вагнер - Москва, 2006.
2. Принципы стратегического управления в теории принятия решений / А. К. Тарасов, под ред. В. А. Тихомирова. – Москва, Финансы и статистика, 2012.
3. Кирпичникова О.В., Сергеев В.И. Управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM) - как макропроцесс в цепи поставок / Логистика и управления цепями поставок №1 2011 г.
4. Секреты преуспевающего менеджера: Пер. с нем. / П. Штемман, М. Венцель. - Москва: Интерэксперт, 1998.
5. Психология бизнеса: Учеб. пособие / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына; Москва, 1998.
6. Образ мира в разнотипных профессиях: Учеб. пособие [для студентов учеб. заведений по направлению и спец. "Психология"] / Е. А. Климов. - М.: Изд-во МГУ, 1995.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

Ключевые слова: стратегия продвижения, Интернет-магазин, товар, реклама, маркетинг, SEO-оптимизация, продукт, сайт.

С учетом сложившихся современных реалий очень сложно переоценить пользу Интернет-магазинов и различных онлайн сервисов. Произошло с их помощью упрощение жизни. Ежедневные походы по магазинам уже не являются обязательными. Интернет-покупки помогли многим, кто по причине физических особенностей или сложного рабочего графика не могут традиционным способом приобретать необходимые товары. Интернет-магазины позволяют не только ознакомиться с ассортиментом, но также и подробно изучить характеристики желаемого продукта.

Интернет-торговля относится к дополнительному инструменту для ведения успешного предпринимательства, которое позволяет выйти бизнесу как на новые внутренние рынки, так и на получение возможности выхода на международный рынок электронной коммерции. И, как следствие, предоставляется возможным расширение каналов сбыта именно таким образом.

Открытие Интернет-магазина может позволить предпринимателям решить одновременно несколько вопросов, о чем отмечает Г.Г. Рахматулина, это:

- снижение затрат на оплату труда, по причине уменьшения штата сотрудников магазина, поскольку часть функций менеджеров будет исполнять интернет-магазин, который покажет фото товара с информацией о цене, с осуществлением приема заказа и отображением отзывов предыдущих клиентов;

- создание онлайн витрины, где клиенты могли бы ознакомиться с ассортиментом представляемых товаров;

- работа по принципу интернет-магазина 7 дней в неделю, 24 часа, без выходных и перерывов, учитывая экономию на дополнительных расходах по коммунальным услугам, аренде и прочее;

- возможность иметь обратную связь с заказчиками при помощи онлайн общения, чатов, форумов, запросов и прочее;

- возможность формирования базы потенциальных клиентов, которые интересуются определенными товарами [1].

Любой коммерческий проект нуждается в расширении поля деятельности. Практически все современные коммерческие компании имеют представительство в Интернете в виде полноценного ресурса, блога, страницы. Однако просто создав сетевой ресурс и даже заполнив его информационным контентом, невозможно обеспечить автоматическое увеличение продаж и рост популярности компании (сайта). Необходима более целенаправленная работа, необходима стратегия продвижения.

Стратегия продвижения – это план действий, ряд шагов, направленных на достижение таких маркетинговых целей, как увеличение продаж, донесение информации о продукте или услуге до целевой аудитории, увеличение лояльности к бренду и др.

Для реализации стратегии продвижения товара (независимо от его разновидности или отраслевой

принадлежности) необходимы усилия профессиональных специалистов, которые осуществляют свою деятельность в различных сферах. Проведение тщательного, объективного и всестороннего анализа в процессе разработки стратегии продвижения дает возможность уделить внимание всем деталям, ничего не пропустить. Маркетинговая стратегия продвижения сфокусируется на достоинствах продукта с точки зрения конкурентоспособности, рыночной структуры и его трендов, правилах ценообразования. Руководствуясь положениями стратегии продвижения становится возможным установить и соответственно обосновать

способ ценового и целевого позиционирования. Также в процессе разработки стратегии продвижения на рынок проявятся и точно определятся слабые и сильные стороны конкурентов, а также их возможности [2].

С помощью стратегии продвижения товаров становится возможным создать прогноз будущего развития компании, основываясь на состоянии рынка и возможностях предприятия. Стратегия продвижения позволяет оценить все ограничения (риски) и возможности, а также установить какие из рыночных ниш можно занять. В качестве главных стратегий продвижения товара на рынок выступают следующие (таблица 1):

Таблица 1 – Характеристика основных стратегий продвижения

Название	Характеристика	Особенности применения
Стратегия продвижения товара «толкай»	В рамках метода «толкай» на передний план выходят «силовые» способы осуществления торговых-экономических отношений, с помощью постоянного и целенаправленного рекламного навязывания товара покупателю удастся вывести сбыт на посреднические звенья посредством его стимулирования.	В процессе применения указанной стратегии продвижения товара необходимо концентрировать рекламные усилия вокруг оптовиков и тех, кто занимается реализацией товара в розницу. Для этого необходимо инициировать различные специальные предложения, промо акции, рекламные мероприятия и возможность закупать товар по специальным условиям.
Стратегия продвижения товара «тяни»	В рамках данной стратегии важно проводить очень смелую и энергичную рекламную кампанию, которая через различные инструменты будет доходить до своего покупателя. Конечный потребитель, вооружившись специальным сообщением или другим стимулом (таким может выступать купон, скидка, уникальное предложение) интересуется в магазине о наличии товара и побуждает продавца заказывать и соответственно затем реализовывать определенный вид товара. Тем самым получается обратная цепочка: продавец розницы заказывает у оптового реализатора наименование. Затем оптовик обращается с этим к компании-производителю.	В большинстве своем указанный вид стратегии применяют на последнем этапе создания продукта. Это делается для того, чтобы на момент, когда товар будет уже у продавца, потребитель был готов его воспринимать и имел к нему какое-либо отношение. Для результативного продвижения компании на рынок важно разработать стратегию, выбор и особенности которой находятся в подчинении от того, в какой стадии своего развития пребывает компания, какую рыночную долю занимает, каким уровнем конкурентоспособности обладает.

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Так, с помощью стратегии продвижения «толкай» происходит улучшение методов торговли и продвижения. Это делается для достижения основной цели данной стратегии – создать (выстроить) определенные взаимоотношения внутри каналов распределения, в частности, в рамках цепи «выталкивать» товар на рынок, при этом непосредственно процесс продвижения происходит безостановочно, до того момента, как продукт окажется у конечного потребителя. Указанная рекламная деятельность не является дешевой и характеризуется узкой направленностью, потому что в основном приоритете осуществление деятельности с дилерами и агентами. Это способствует повышению затрат на промышленную рекламу, но вследствие этого происходит уменьшение затрат на рекламу потребительскую. В качестве примера следует привести организацию курсов для торговых посредников, участие в специализированных выставках или демонстрацию продвигаемых продуктов на выставках. При внедрении стратегии продвижения товара следует обратить внимание на два главных момента: кто будет продвигать (для этого должен быть подготовленный персонал, который будет осуществлять продвижение) и какие будут скидки (для этого следует создать систему предлагаемых скидок). В рамках первого направления (персонал) важно, чтобы каждый, кто вовлечен в этот процесс владел исчерпывающей информацией о товаре, проявлял активность, дружелюбие

и эмпатию, но в тоже время не был навязчивым. При разработке второго направления (скидки) необходимо понимать, что система должна создаваться с учетом возможного длительного сотрудничества. В этой связи, на начальных этапах предлагается небольшая скидка, которая по мере роста объема закупок или срока сотрудничества будет увеличиваться [3].

У данных стратегий имеется различие, которое заключается в том, что «тяни» – это стимулирование продаж товаров, которые уже произведены и находятся в торговой сети, а «толкай» направлена на поставку продукции, на которую ориентированы запросы конечного потребителя. Таким образом, стратегия продвижения – это скрупулезный анализ всех составляющих, в котором не бывает мелочей или незначительных пунктов. Важно все: начиная от названия компании, создания логотипа до определения корпоративного стиля и рекламных каналов.

Классик современного маркетинга Филип Котлер видел в маркетинге процесс, состоящий из двух стадий, первая из которых и представляет собой стратегический маркетинг. Таким образом, следуя логике Котлера основное содержание стратегического маркетинга заключается в цепочке: «Сегментация – целеполагание – позиционирование» (СЦП) [4]. В рамках этой схемы на второй и третьей фазах создания ценности действует тактический маркетинг (таблица 2).

Таблица 2 – Фазы создания ценности в маркетинге по Ф.Котлеру

Стратегический маркетинг	Тактический маркетинг	
1	2	
1. Выбор ценности	2. Обеспечение ценностью	3. Передача информации о ценности
Сегментация потребителей Выбор рынка Позиционирование	Развитие продукта Развитие сервиса Ценообразование Обеспечение и изготовление Распределение и обслуживание	Усилия по продаже Продвижение Реклама
Примечание: источник [5]		

В свою очередь, Ж.Ж. Ламбен рассматривает понятие «стратегический маркетинг» не просто как одну из двух стадий процесса маркетинга, а более

глобально, то есть как значительную основу концептуальной платформы всей маркетинговой деятельности (таблица 3).

Таблица 3 – Стратегический и операционный маркетинг по Ж.Ж.Ламбену

Стратегический маркетинг (процесс анализа)	Операционный маркетинг (активный процесс)
1	2
Анализ потребностей: определение базового рынка	Выбор целевого сегмента рынка
Сегментация рынка: макро- и микросегментация рынка	План маркетинга: цели, позиционирование, тактика
Анализ привлекательности: потенциал рынка-жизненный цикл	Комплексное маркетинговое давление: товар, сбыт, цена, коммуникации
Анализ конкурентоспособности: устойчивое конкурентное преимущество	Бюджет маркетинга
Выбор стратегии развития	Реализация и контроль плана маркетинга
Примечание: источник [6]	

Так, исходя из теории Ламбена, стратегический маркетинг можно представить в виде аналитического процесса, который своим содержанием определяет насколько хорошо работает операционный маркетинг. Также он является характеристикой маркетинга в действии и отождествляет собой очень активный и деятельный процесс, имеющий небольшой горизонт планирования [6]. Теория маркетинга в своем развитии содержит определенную комбинацию стратегического маркетинга в совокупности с поведением потребителей. Данная позиция находит свое отражение в исследованиях Дж. Дзя и Р.Венсли. Ученые полагают, что «...можно быть уверенными в том, что согласие по поводу замечания, что функции маркетинга заключаются, главным образом, в том, чтобы инициировать обменные отношения, совершить сделку и настроить процесс управления обменом отношений с ключевыми группами по интересам в гонке за преобладание в конкуренции на рынке, основываясь на длительные по продолжительности предпочтения потребителей» [7].

Таким образом, применяя теоретические исследования к разработке стратегии продвижения Интернет-

магазина, главный товар которого будет – рюкзаки, можно рекомендовать следующее:

1. *SEO-оптимизация сайта Интернет-магазина под поисковые запросы потребителей.*

Поисковая оптимизация сайта (англ. search engine optimization, или «SEO») – комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации, для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам. Выдача ответов на запрос посетителей, как правило, устанавливается браузером в пределах 10 Интернет-ресурсов на первой странице (так настроены большинство популярных браузеров – Opera; Mozilla Firefox; Chrome; Internet Explorer). Поэтому на первую страницу выдачи может попасть только 10 Интернет ресурсов, если конечно пользователь не изменит их количество самостоятельно в настройках. Как правило 99% пользователей Интернетом пользуются браузером по умолчанию и не настраивают его под себя специально, поэтому очень важно понимать, что есть только 10 позиций на первой странице, за которые необходимо бороться. Как правило, чем выше позиция сайта в результатах выдачи поисковой системы,

тем больше заинтересованных посетителей, желающих получить Интернет ресурс. Остальные ресурсы, помимо 10 самых релевантных Интернет ресурсов, а на остальных свободных местах поисковые системы оставляют для рекламы, и как правило пользователь не всегда доверяет рекламным Интернет ресурсам [8].

Таким образом, необходимо подключать специалистов по SEO–оптимизации Интернет-магазина по реализации рюкзаков. Подключение SEO специалистов необходимо для того чтобы отслеживать и контролировать позиции сайта, поскольку от этого зависит посещение потенциальных клиентов и соответственно продажи.

2. *Выработать механизм взаимодействия с потребителем на всех этапах цепочки от проявления интереса к товарам Интернет-магазина до покупки.*

Для этого необходимо:

– начать работать с пользователями, которые самостоятельно проявляют интерес к товарам Интернет-магазина

(пользователь вводит запрос в Google, например, «как выбрать подходящий рюкзак для тренировок» ему показывается рекламное объявление Интернет-магазина, после чего он переходит на сайт компании, изучает условия, предложения и принимает решение о покупке.

При этом важно понимать, что целевой посетитель сайта – это посетитель, который самостоятельно по ключевым словам и фразам нашел сайт в Интернете, соответствующим товарам и услугам, представленным на сайте.

Приведенные рекомендации не исчерпывающие. В практической деятельности их должно быть намного больше для того, чтобы обеспечить эффективность реализации идеи данного проекта.

Таким образом, грамотно разработанная стратегия продвижения Интернет-магазина с использованием всех актуальных инструментов продвижения может сделать данный бизнес прибыльным, а компанию – конкурентоспособной.

Источники:

1. Рахматулина Г.Г. Диверсификация экономики Казахстана – важнейший приоритет государственной политики страны. – Режим доступа: // <http://www.kazenergy.com/ru/actions/eurasion-forum/vii>
2. Болотова А.А., Карпунина Е.К. Роль и место маркетинговой стратегии продвижения товара в системе развития современного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. – 2019. - №4
3. Завгородняя, А.В., Кадзевич, М.С. Маркетинг: Методы и процедуры: Учеб. пособие [Текст] / А.В. Завгородняя, М.С. Кадзевич. - Л.: ЛФЭИ, 2017. - 111 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. - Издательство «Вильямс», 2011. – 496 с.
5. Авдокушин, Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. Учебное пособие [Текст] / Е.Ф. Авдокушин. - М.: Дашков и К, 2017. - 328 с.
6. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход [Текст] // Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2017. - 864 с.
7. Day, G.S. Assessing advantage: a framework for diagnosing a competitive superiority [Текст] / G.S. Day, R. Wensley // Marketing Strategy. – 1988. – P. 127 – 158.
8. Моисеев, В.А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. [Текст] / В.А. Моисеев. - К.: Вира, 2018. – 356 с.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЁ ОСОБЕННОСТИ

Ключевые слова: Логистика, цепи поставок, логистическая деятельность, логистические решения, закупочная логистика.

Логистика и транспорт представляют собой основу экономики любой страны и практических всех сфер деятельности: от сельского хозяйства, до обрабатывающей промышленности. Однако, в последние десятилетия она находится в стадии больших преобразований, связанных с растущим влиянием технологических инноваций, повышенных потребительских ожиданий и все ожесточающихся нормативных и экологических ограничений.

В настоящее время логистический сектор рассматривается как пример рождения и развития новой актуальной услуги, которая больше не фокусируется только на транспортных услугах и стремится удовлетворить все логистические потребности клиента. Логистические компании демонстрирует все большую гибкость на рынке в отношении возможности предложения услуг. Логистические компании переходят в расширение отношений с клиентом, достигая большего понимания и большей надежности в операционном процессе и в тех услугах, которые ему предоставляются.

Таким образом, логистика как сфера деятельности, находится в постоянном развитии, и ключевые задачи, стоящие перед современными логистическими компаниями – повышение доверия клиента и расширение спектра предлагаемых услуг.

В настоящее время логистическая отрасль находится под усиливающимся влиянием ряда факторов, среди которых такие, как:

1. Сложившаяся направленность к снижению транспортных расходов. В настоящее время на транспорт приходится значительная доля, около 30% от общих затрат. И благодаря росту цены на топливо

этот показатель может достигнуть 50% от затрат.

2. Улучшение бизнес-процессов. Логистический бизнес очень конкурентоспособен, следовательно, отраслевой эталонный анализ играет ключевую роль в улучшении бизнес-процессов.

3. Рост качества клиентского обслуживания. Рынок стал более динамичным, более длинными и сложными становятся цепочки поставок, а клиентские запросы и требования меняются, как в отношении срока поставки, так и в отношении уровня предоставляемых услуг.

4. Повышение прозрачности цепочки поставок. Чтобы обеспечить точную и своевременную доставку каждый раз, логистические компании должны иметь полную видимость всех аспектов цепочки поставок.

5. Финансирование цепочки поставок. Доступ к финансированию цепочки поставок имеет решающее значение для грузоотправителей / логистических компаний для обеспечения бесперебойной работы и оптимизации денежных потоков.

6. Влияние мировой экономики и глобальных кризисов. Политическая нестабильность, снижение показателей производственного сектора, рост индекса потребительских цен, инфляция и т.д. Отрицательно сказываются на спросе на продукты и услуги, что также влияет на спрос на грузовые перевозки, особенно в сегодняшнее неопределенное время геополитической напряженности, неожиданных таможенных пошлин, колебаний обменного курса, стихийных бедствий, пандемий и т.д. Пандемия COVID-19, развернувшаяся в 2020 году

показала, насколько сильным может быть влияние данного фактора, помноженного на неопределенность для целой отрасли экономики.

7. Правительственные постановления. Правительства обладают огромной властью над глобальными поставками. Кроме того, законы о разрешении зонирования и налогообложение международных и внутренних перевозок также влияют на логистику.

8. Принципы Социальной ответственности бизнеса, Устойчивого развития и ужесточение экологических требований. Значительное внимание уделяется сокращению выбросов, в первую очередь из-за правительственных постановлений по борьбе с холостым ходом и сокращения выбросов, но также из-за общественного мнения и экономии средств.

9. Технологические достижения. Системы автоматизации / программные решения, управляемые данными, такие как предварительная маркировка упаковки, складская сортировка и т.д., уже стали необходимостью и даже стандартом для отрасли. Внедрение новых и инновационных технологических решений стало императивом для логистических компаний. Робототехника и автономное оборудование были приняты многими ключевыми игроками в логистической отрасли.

Логистика используется во всем мире, и, по мнению большинства экономистов, без логистических решений очень тяжело одержать победу в конкурентной борьбе.

Логистика в ее современном управленческом понимании представляет собой комплекс способов и методов результативного руководства товарными потоками с обеспечением минимальных затрат и высокого уровня организации и осуществления процессов снабжения, руководства товарным рынком, производства и реализации, в том числе послепродажное обслуживание

Логистика анализирует проблему руководства экономическим функционированием в виде единого

целого, впрочем, из-за разного физического характера управляемых материальных и нематериальных потоков отмечают следующие функциональные разделы или сферы логистического руководства: закупочную логистику; логистику запасов; логистику производственных процессов; транспортную логистику; логистику складирования; сбытовую (распределительную) логистику; информационную логистику; финансовую логистику и логистику сервисного обслуживания.

Понятие «логистическая деятельность» (ЛД) часто используют в качестве синонима слова «логистика». ЛД предприятия — это интегральная функция, состоящая из сети взаимосвязанных видов деятельности, в основном предназначенных для управления потоком материалов и персоналом как внутри самой компании, так и в цепях поставок.

Логистическая компания представляет собой организацию, способную решить любые логистические задачи для своих целевых клиентов, начиная от выполнения отдельного рода логистических операций до предоставления целого комплексных услуг, в том числе по интегрированному управлению логистическими цепями поставок своего клиента. Фактически логистические компании действуют как аутсорсеры.

В своем труде [1] Ю.М. Неруш приводит такое пояснение логистике: это в некоторой мере мастерство, в некоторой - теоретические знания и практический опыт, а также интуитивный подход к решению стратегических задач и вопросов в сфере продвижения товаров от поставщика к потребителю.

Говоря простыми словами, логистика представляет собой науку и искусство руководства материалопотоком. Руководить материалопотоком — это означает осуществлять ключевые функции менеджмента: планирование, организация мотивации и контроль его продвижения.

В предпринимательском функционировании, экономических и научных источниках зарубежными

специалистами выделяются две принципиальные тенденции в определении логистики. [2] Одна из них связана с так называемым функциональным подходом к управлению товародвижением, иначе говоря руководством всеми возможными физическими операциями, которые обязательны для выполнения в процессе доставки продукции от соответствующего поставщика к определенному потребителю. Для другой тенденции характерен более широкий подход: помимо руководства операциями товародвижения, что включает в себя изучение рынка потребителей и поставщиков, координирование спроса и предложения на рынке продукции и услуг, а также выполняет, так сказать, гармонизацию существующих интересов всех участников, заинтересованных в процессах товародвижения.

В пределах обозначенного подхода к логистике существует множество разных интерпретаций. При их анализе легко заметить некоторые аспекты, через призму которых изучается логистика. Наибольшую популярность имеют управленческие, экономические и оперативно-финансовые аспекты [3].

Управленческий аспект логистики заключается в системе планирования, организации и контроля материального потока предприятия, и отвечающего ему информационного потока.

Экономический аспект логистики, которого придерживаются многие исследователи, характеризуется совокупностью разных видов функционирования в целях получения с минимальными затратами нужного количества товара в нужное время, в нужном месте, в котором имеется определенная необходимость данной продукции. Таким образом, на основе логистики можно оптимизировать и ускорить процесс движения товаров с целью сокращения затрат.

В некоторых определениях логистики отмечается ее оперативно-финансовая сторона. В них толкование логистики основывается на время расчета партнеров по сделке и функционирования, связанного с хранением и передвижением

полуфабрикатов, сырья и уже готовых изделий в хозяйственном обороте с начального момента уплаты денежных средств поставщику до итогового момента получения денежных средств за готовую доставку конечной готовой продукции целевому потребителю.

В числе первых практически возможности логистики предусмотрели такие известные американские специалисты как Конверс Пол и Дракер Питер. Указанные авторы установили ее потенциал в виде последнего рубежа экономии затрат и неопознанного материка экономики. В дальнейшем с их мнением согласились многие теоретики логистики. С точки зрения таких американских исследователей, как Портер Майк и Сток Джеймс, а также некоторых других, логистика вышла за традиционные рамки ее узкого определения, и играет огромную роль в реализации стратегического руководства и планирования компании.

Сторонниками расширенной трактовки логистики выступают и французские специалисты Тиксье Д. и Мате Э. [4] Они понимают под ней как способы, так и методы координирования взаимоотношений компании с партнерами, как средство координирования предъявляемых рынком потребностей и выдвигаемого соответствующей компанией определенного предложения в отношении способа организации функционирования компании, позволяющего объединять усилия разных единиц, которые производят продукцию и услуги, с целью оптимизации ресурсов: материальных, финансовых и трудовых, применяемых компанией для осуществления своих экономических целей.

Таким образом, логистика – это наука и практика организации, планирования, обеспечения управления и контроля за движением потоков в пространстве и времени: финансовых, материальных и относящихся к ним информационных от первичного источника и до конечного потребителя. Иными словами, логистика является, прежде всего, наукой и практикой руководства материального потоком.

Основная цель логистической системы – доставка товаров потребителям в необходимом месте в соответствующее время в требуемом ассортименте и количестве при минимально (заданном, возможно) уровне затрат.

Логистика анализирует проблему руководства экономическим функционированием в виде единого целого, впрочем, из-за разного физического характера управляемых материальных и нематериальных потоков отмечают следующие функциональные разделы или сферы логистического руководства:

- закупочную логистику;
- логистику запасов;
- логистику производственных процессов;
- транспортную логистику;
- логистику складирования;
- сбытовую (распределительную) логистику;
- информационную логистику;
- финансовую логистику;
- логистику сервисного обслуживания [5].

Основные положения логистики, при которых можно достичь увеличения результативности логистических процессов на предприятии:

1. Осуществление принципа системного подхода. Максимальный результат возможно получать только лишь при оптимизации материального совокупного потока на всей протяженности от первичного получения необходимого в производстве сырья вплоть до конечного целевого потребителя. Вместе с тем все звенья материальной цепи должны функционировать как часть единой системы.

2. Учет на протяжении всей логистической цепи логистических затрат. Осуществлять управление издержками можно только тогда, когда их можно точно измерять. Следовательно, системы учета затрат производства и обращения должны создавать информацию о самых значимых издержках, а также о природе их взаимосвязи друг с другом. Вместе с тем возникает вероятность применять критерии наилучшего варианта соответствующей

логистической системы – наименьшее число совокупных издержек на всем протяжении определенной логистической цепи.

3. Формирование современных и качественных условий трудовой деятельности. Кадры выступают важнейшим элементом любого рода логистической системы. Именно для наиболее квалифицированных и крайне дееспособных кадров нужно обеспечивать хорошие трудовые условия, а также существенные перспективы карьерного роста.

4. Занятие оптимального места на целевом рынке. Для этого имеются три пути:

- увеличение качества выпускаемой продукции;
- выпуск инновационной продукции;
- увеличение уровня логистического сервиса.

Использование двух первых путей ограничивает необходимость существенных капитальных вложений. Третий путь значительно дешевле. Вследствие этого всё большее количество предпринимателей использует логистический сервис как средство увеличения конкурентоспособности. Потребитель предпочтет того поставщика, который предоставит более высокий сервисный уровень, к примеру, обеспечит доставку продукции своевременно, приемлемыми для клиента партиями, в удобной упаковке, в необходимом для потребителя ассортименте и так далее.

5. Способность логистических систем к быстрой адаптации. Возникновение большого числа разнообразной продукции и услуг увеличивает уровень неопределенности потребности в них, становится причиной резких колебаний как качественных, так и количественных характеристик тех или иных материальных потоков, которые проходят через определенные логистические системы. В подобных обстоятельствах способность рассматриваемых логистических систем приспосабливаться к проявляющимся изменениям во внешней среде выступает в

качестве существенного фактора стабильного положения на рынке [6].

В пределах координационных функций логистики выделяют такое направление, как оперативное планирование, обусловленное желанием уменьшить запасы, не снижая результативности производственного и сбытового функционирования компаний.

Дальнейший выход логистики на новейшую хозяйственную практику поставит уровень её развития в непосредственную, прямую зависимость от определенного типа национального хозяйства страны и его достигнутое состояние. Представленная зависимость выражается как на системном уровне, так и на уровне структурного устройства хозяйства.

Как особый вид хозяйственной деятельности логистику зачастую сравнивают с особым бизнес-процессом, который пронизывает все основные функциональные фазы деятельности субъекта хозяйствования, широко использующую инструментарий финансов, маркетинга, влияющим на всю операционную деятельность и в целом на корпоративную стратегию. Логистика в данном контексте реализует собственные возможности сквозного мониторинга, т.е. сопоставления фактического состояния дел с желаемым:

а) на всех этапах транспортировки материалов, полуфабрикатов и сырья до соответствующего места производства;

б) при производстве и переработке сырья, материалов и полуфабрикатов;

в) доставлять готовую продукцию потребителю в соответствии с его интересами и потребностями;

г) при передаче, хранении и обработке соответствующей информации и денежных потоков.

Логистика выходит за границы компании и предлагает преимущества от взаимодействия и сотрудничества всех партнеров в логистической цепи: «закупка – производство – распределение – продажи» [7].

Логистика (в общем смысле) — это организация совместной деятельности руководителей различных подразделений компании и группы организаций с целью эффективного продвижения материальных ресурсов и готовой продукции в цепочке: «Доставка - Производство - Распределение - Продажи».

Темами логистической деятельности являются: поставщики материальных ресурсов, транспортные, страховые и инвестиционные компании, курьеры, производственные компании, торговые организации, грузовые терминалы, банки, потребители и государственные регуляторы.

Как свидетельствует мировой опыт, логистическая деятельность любого предприятия (как и прочих субъектов хозяйствования) является многоаспектной, многогранной, межотраслевой и межфункциональной, что требует четкого налаживания всего спектра процессов самого предприятия, разработки и применения в работе стандартов и правил, разделения работ на процессы, четкий контроль за ними и пр.

Именно поэтому, для компаний весьма важно развитие логистической деятельности как базовой основы работы обеспечивающего важные конкурентные преимущества: скорость, своевременность, качество и культуру обслуживания целевых клиентов.

Источники:

1. Ю.М. Неруш Логистика. Учебник. 4-е издание переработанное и дополненное/ М. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016 г. – 520 с.
2. Корсаков А.А. Основы логистики / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, М., 2010 – 34 с.
3. Бурнасов Александр Сергеевич Логистические компании мира и их влияние на мировую политику // Вестник МГИМО. 2013. №2 (29). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-kompanii-mira-i-ih-vliyanie-na-mirovuyu-politiku>
(дата обращения: 03.04.2020).

4. Бауэрсокс Д. Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. М., 2009. С. 146

5. Говорова, Н. Конкурентоспособность — основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 4. с. 25–37.

6. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика /Г. Л. Азоев. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. 208 с.

7. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. Екатеринбург: Изд-во Уральского государственного университета, 2014. 194 с.

8. Складская логистика на пороге изменений
https://forbes.kz/stats/3pl_drayver_razvitiya_riteyla/

9. Что ожидает рынок логистики в ближайшем будущем?
<https://kapital.kz/business/73219/chto-ozhidayet-rynok-logistiki-v-blizhayshem-budushchem.html>

Сурганова К.Т.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

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

МАРКЕТИНГ КЛИНИКО-ДИАГНОСТИЧЕСКИХ УСЛУГ: ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, клиничко-диагностические и лабораторные услуги, игроки рынка, Казахстан.

Рынок клиничко-диагностических услуг быстро меняется из-за новых достижений в области медицинских технологий. Медицинские лаборатории и диагностические центры с одной стороны вовлечены в освоение новых знаний, оборудования и технологий, с другой стороны в решение проблем, с которыми сталкивается индустрия лабораторной медицины.

Вопрос маркетинга и разработки маркетинговых стратегий для медицинских лабораторий и диагностических центров, становится все актуальнее в виду растущего уровня предложений на маргинальном рынке лабораторных и клиничко-диагностических услуг [1].

Любой игрок на этом рынке, сталкивается с пониманием, что характер конкуренции на нем обусловлен изменениями в роли клиничко-диагностических услуг. До недавнего времени медицинские лаборатории обслуживали закрытый внутренний рынок. Независимых лабораторий и диагностических центров было не так много. Рынок изменился, и независимые лаборатории диагностические центры оснащены компетентными и квалифицированными специалистами, они владеют эффективными технологиями и работают на высокоточном оборудовании, накопили хороший опыт обслуживания клиентов и, прежде всего, разработали стратегии для удовлетворения потребностей своих клиентов.

Сформировались национальные бренды, которые завоевали узнаваемость на рынке и заняли доминирующие позиции.

Целью настоящей статьи является рассмотрение основ стратегического маркетинга применительно к рынку клиничко-диагностических услуг с разработкой практических шагов для формирования маркетинговой стратегии на данном рынке.

Рынок частных медлабораторий в Республике Казахстан на сегодняшний день представлен лабораториями при государственных медучреждениях и рядом крупных игроков частного сектора. Уверенный рост доли независимых частных лабораторий за последние несколько лет обусловлен проводимой в Казахстане политики либерализации рынка медуслуг.

Казахстанская ассоциация медицинских лабораторий «КАМЛАБ» объединяет большую часть игроков рынка медицинских лабораторных исследований и включает в себя 107 игроков рынка [2]. Среди крупнейших и наиболее известных частных клиничко-диагностических лабораторий и центров можно выделить несколько компаний, это КДЛ «Олимп», INVIVO и INVITRO:

– Сеть клиничко-диагностических лабораторий «Олимп» (КДЛ «Олимп») - крупнейшая частная лаборатория в Казахстане, насчитывающая более 500 процедурных кабинетов на территории всей Республики, и работает на рынке

услуг в области лабораторной диагностики с 2007 года.

– INVIVO является первой в Центральной Азии медицинской лабораторной сетью и основана в 2007 г. В Республике Казахстан компания располагает сетью из 480 приемных пунктов. Осуществляет свыше 1000 видов медисследований. Позиционирует себя на рынке как высокотехнологичная и инновационная компания с высокоразвитым медицинским сервисом.

– INVITRO является крупнейшей частной медицинской компанией из Российской Федерации. На рынок Казахстана компания вышла в 2014 году. Компания также предоставляет свои услуги в таких странах, как Беларусь, Киргизия, Армения и Украина. В 16 городах Казахстана функционируют порядка 40 медофисов, осуществляющие свыше 1700 медисследований. Дата основания компании в России 1995 г.

Тот факт, что внешние факты и меняющаяся конъюнктура рынка может сильно повлиять на расстановку игроков на нем подтверждается кейсом последних 2 лет. Так, пандемия COVID-19 оказала сильнейшее влияние на рынок медицинских лабораторных исследований Казахстана. Благодаря усилиям менеджмента КДЛ «Олимп» компания стала главным его игроком, т.к. ей удалось первой осуществить системное тестирование на COVID-19, и данный фактор способствовал росту компании на 60% в 2020 году [3]. В настоящий момент КДЛ «Олимп» доминирует на рынке клиничко-диагностических и лабораторных услуг Казахстана. Приблизительная доля рынка компании по количеству пациентов и продажам составляет порядка 30 % [3, 4].

Маркетинг и PR на рынке клиничко-диагностических услуг

Перед разработкой маркетинговой стратегии компания определяет свою Миссию и Видение, если Миссия компании уже определена, то возможно необходимо провести ее пересмотр. Очень важно продемонстрировать свое Видение наряду со своей Миссией, т.к. Видение – это то, как компания представляет «видит»

себя в будущем. Таким образом Видение определяет планы на будущее и то, как компания привлекает и обслуживает своих пользователей. Это должно быть философией компании.

Далеко не все клиничко-диагностические центры и лаборатории декларируют свои ценности. В то же время через приверженность ценностям организации описывает основу для ключевых стандартов профессионального поведения своих сотрудников, вне зависимости от ранга и должности.

Маркетинг – это особая роль и функция в управлении организацией, это стратегический процесс привлечения клиентов и поддержания клиентской базы. Большинство частных лабораторий легко привлекают клиентов, но удержание клиентов становится для них проблемой. И одной из причин возникновения данной проблемы является недооценка функции связей с общественностью (PR). PR имеют тесную связь с маркетингом компании, он выполняет дополняющую функцию. В нашем случае это средство коммуникации, предназначенное для воздействия на отношение общества (населения, граждан, сообществ и т.д.) к сети клиничко-диагностических лабораторий и организации в целом. Это во многом связано с общественным имиджем лабораторий и клиничко-диагностических центров.

PR-фокус организации должен быть сосредоточена на то, как она рассматривает своих клиентов, привлекают их и работает с ними. Оно должна исследовать, уметь определять и использовать рыночные возможности. Хороший PR нацелен на повышение и поддержание лояльности к компании, на формирование позитивного мнения о ней, благодаря чему он способствует косвенные продажам, за счет управления репутацией бренда. Следствие плохого PR может являться низкая посещаемость или ее снижение, потеря клиентов, и в целом ухудшение восприятия бренда. В этом случае необходимы срочные меры.

Факторы рыночной среды

Рыночная среда – это динамичная интерактивная экосистема, в которой условия постоянно меняются. Есть факторы, которые диктуют эти изменения, на рынке клинико-диагностических услуг они включают в себя:

- общее количество пациентов;
- покупательские привычки;
- конкуренция;
- ограничения потенциала клиентской базы [1].

Руководители клинико-диагностических центров и лабораторий должны сосредоточиться на тех сегментах рынка, которые могут реагировать на ее действия или действия ее конкурентов. Сюда входят цели и ресурсы.

Определение заказчика клинико-диагностических услуг

На следующем этапе важно определить кто является заказчиком услуг клинико-диагностических центра и лабораторий. В нашем случае заказчики, это:

- пациент,
- лечащий врач,
- родители,
- работодатель,
- страховые компании,
- государственное учреждение и любая другая организация, которая направляет пациентов для получения медицинских услуг.

Необходимо понять, почему пациенты обращаются именно в данную клинико-диагностический центр за услугами, и выявить факторы, влияющие на их решения. Также необходимо понять, почему клиенты/заказчики обращаются к услугам конкурентов. На основе анализа данной информации можно будет составлять стратегический план, способный повлиять на их решение. Для этого необходимо лиц, принимающие решения о покупке услуг в клинико-диагностических центрах или лабораториях, можно разделить на две группы:

1. Внутренний рынок, закрепленный за организацией. В нашем случае он формируется из клиентов, в отношении которых у клинико-

диагностического центра существуют договорные обязательства. Данные обязательства могут вытекать из корпоративных систем медицинского страхования, добровольного страхования и т.д.

2. Внешний рынок, формируется из числа клиентов, которые могут выбирать среди множества лабораторий.

Соответственно основные маркетинговые усилия должны быть сконцентрированы на работе со второй группой.

Выбор конкурентной стратегии

Следующий этап связан с выбором конкурентной стратегии организации. М. Портер выделил базовые конкурентные стратегии, которые используются в отрасли: лидерство по прибыли, дифференциация и специализация [5]. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможности, ресурсов и амбиций компании на данном рынке.

Для крупных клинико-диагностических центров выбор стратегии может пасть на стратегию лидера по издержкам/прибыли (ценовое лидерство), которая означает возможность компании достичь самого низкого уровня затрат, при широком охвате населения. Для мелких и средних, чаще всего, - это стратегия дифференциация или специализация. В любом случае стратегическое направление и стратегия развития должны соответствовать выбранной Миссии компании и ее Видению.

Комплекс маркетинга

Классический комплекс маркетинга 4P включает в себя четыре переменных, включающих в себя: цену, место, продвижение и продукт. Существует также и расширенные трактовки комплекса маркетинга (5P, 7P), рассмотрение которых автор оставляет за рамками данного исследования.

1. Продукт. Продукт клинико-диагностического центра связан с опытом компании, навыками и ее персонала, владением новыми лабораторными медицинскими технологиями, и т.д. Во всех данных аспектах продукт компании

должен полностью соответствовать Видению и Миссии компании.

2. Цена. Цена на рынке клинико-диагностических услуг является одним из основных конкурентных факторов компаний. Способность компаний к гибкому ценообразованию, возможности определять чувствительность рынка к цене на клинико-диагностические услуги и соответственно реагировать должна также находиться в согласовании с ее Видением и Миссией.

3. Место - важный фактор, который влияет на распределение услуг и влечет за собой как минимум выработку решений по трем аспектам:

– Физический доступ - который охватывает каналы оказания помощи, расположение и дизайн помещений клинико-диагностических центров и лабораторий.

– Время - время доступности до ближайшего процедурного кабинета/центра/лаборатории и скорость оказания услуг, в том числе получения результата анализов и обследований.

– Доступ к информации (получение направлений на лабораторные услуги, доступность лабораторных результатов через интернет, электронную почту, либо мобильное приложение).

4. Продвижение. Клинико-диагностические услуги компаний требуют постоянного продвижения с помощью рекламы как в традиционных СМИ (для потребителей из числа старшего поколения), партнеров, и уже в большей

мере – через интернет, Social Media и инфлюенсеров (блогеры, медийные персоны и лидеры мнений).

Таким образом, последовательно реализовав вышеописанные этапы казахстанские клинико-диагностические центры и медицинские лаборатории могут сформировать конкурентную маркетинговую стратегию на данном рынке. На основании проведенного в статье исследования были рассмотрены основы стратегического маркетинга применительно к рынку клинико-диагностических услуг. Были разработаны практические рекомендации по формированию маркетинговой стратегии для развития на данном рынке.

На основании описанных этапов дальнейшими шагами могут быть:

1. Разработка подробного маркетингового плана, чтобы конкретная компания могла достичь поставленных стратегических целей.

2. Детальный анализ 4P комплекса маркетинга, применительно к конкретным лабораторным услугам.

3. Определение клиентского профиля компании и клинико-диагностических продуктов компании.

4. Сегментация потенциальных клиентов и географии оказания услуг для возможных планов территориальной экспансии компании (как пределах Казахстана, так и выхода на рынки соседних стран).

Источники:

1. Пуркарея В.Л. Влияние маркетинговых стратегий на медицинские организации [Текст] / В.Л. Пуркарея. - Джей Мед Лайф, 2019. - 12(2). – С. 93-96.

2. Список членов ассоциации Казахстанская ассоциация медицинских лабораторий «КАМЛАБ» [Электронный документ] / Официальный сайт «КАМЛАБ». – URL: <https://kamlab.kz/ru/chleny-assotsiatsii.html> (Дата обращения 29.05.2022).

3. Бизнес в пробирках [Электронный документ] / Официальный сайт «Форбс-Казахстан». – URL: https://forbes.kz/woman/biznes_vprobirkah/ (Дата обращения 05.05.2022).

4. Деньги из пробирки. Как сеть лабораторий «Олимп» выросла за год на 60% [Электронный документ] / Официальный сайт «Форбс-Казахстан». - URL: https://forbes.kz/leader/dengi_izprobirki_1609293156/ (Дата обращения 05.05.2022).

5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 456 с.

Умирова З.С.
Жанбаева А.Т.
Нурмагамбетова С.С.
Алматы Менеджмент Университет

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»

Ключевые слова: система внутреннего контроля, кадровый потенциал, нефтегазовый сектор, производительность труда, коэффициент текучести кадров.

Если рассматривать весь процесс производства, нефтегазовая отрасль имеет много особенностей, в том числе и в сфере управления персоналом. Когда заходит речь о казахстанских работниках в нефтяной сфере, то есть вопрос о повышении квалификации, размером оплаты труда, системой мотивации, когда заходит речь об иностранной компании то возникает вопрос адаптации к региональным условиям деятельности, отсутствие соответствующей инфраструктуры и т. д. Занятость населения в регионе на прямую зависит от нефтегазовой отрасли. В менеджменте нефтегазового предприятия существует множество рекомендаций по подбору сотрудников, его мотивации и т.д. Но ситуация на мировом рынке меняется очень быстро и кардинальным образом, следовательно, нужно постоянно изучать

научные разработки в области управления кадрами. Так на передний план выходит управление человеческими ресурсами нефтегазового предприятия, как основных интересов маркетинга персонала. Для примера в статье рассмотрена деятельность АО «СНПС-Актобемунай газ».

Деятельность АО «СНПС-Актобемунай газ» осуществляется в Казахстане, на территории Актюбинской области. Основное направление деятельности является разведка и разработка нефтегазовых месторождений, добыча нефти и газа. Компания была зарегистрирована в форме акционерного общества 29.12.1993 года. Главное административное здание расположено по адресу город Актобе, улица 312-й Стрелковой Дивизии 3. Руководитель компании гражданин КНР Вэй Юйсян [1].



Рисунок 1 – Логотип АО «СНПС-Актобемунайгаз»

Примечание: официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз» <http://cnpc-amg.kz/>

Компанию также называют группой, так как за 25 лет эффективной работы АО «СНПС-Актобемунай газ» сумели построить вокруг сеть, которая позволяет частично обслуживать весь сложный

процесс нефтегазового промысла, не прибегая к большому количеству посредников. Группа занимается разведкой и разработкой нефтяных и газовых месторождений, а также осуществляет ряд

видов деятельности связанных с обеспечением добычи и реализации нефти,

газа и нефтепродуктов (рисунок 2).

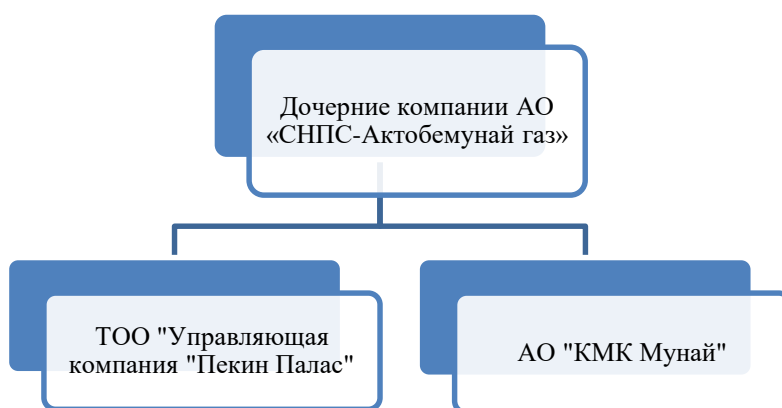


Рисунок 2 – Структура группы АО «СНПС-Актобемунайгаз»

Примечание: официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз» <http://cnpc-amg.kz/>

ООО «Управляющая Компания «Пекин Палас» (100%) зарегистрирована в Казахстане, запущена с целью ведения бизнес центра «Пекин Палас» в городе Нур-Султане. АО «КМК Мунай» (51%) занимается разведкой и разработкой нефтяных месторождений, добыча нефти в Актюбинской области.

АО «СНПС-Актобемунайгаз» является самым крупным оператором месторождений:

- Жанажол;
- Кенкияк (надсолевой);
- Кенкияк (подсолевой);
- Северная Трува.

Компания ведет работы по разработке месторождений «Терескен 1», «Терескен 2» в Актюбинской области. Дочерняя компания «КМК Мунай» осуществляет деятельность на месторождениях «Кокжиде», «Кумсай», «Мортук».

Основные виды деятельности компании расписаны на рисунке 4.

В результате всех перечисленных на рисунке 4 работ АО «СНПС-Актобемунайгаз» производит следующие виды продукции:

- нефть;
- газ;
- сера.

Миссия компании – подчеркнуть потенциал взаимовыгодного межгосударственного инвестиционного сотрудничества в энергетической сфере и

продемонстрировать свои способности, профессионализм и коллективную энергию на выбранном пути к ярким корпоративным целям. Слоган в глобальном звучании - «Energize. Harmonize. Realize». В этих словах, которые в русскоязычной среде бизнеса трансформировались в форму «Гармония энергии и природы», заключено устремление Корпорации и ее международных зависимых подразделений к защите окружающей среды, сохранению природных ресурсов, выполнению поиска, разработки и переработки углеводородов на основе самых прогрессивных мировых стандартов, выполнение обязательств перед цивилизацией ради достижения интересов всех участников общественных процессов.

Работа АО «СНПС-Актобемунайгаз» основывается на принципе единоначалия. Руководство во всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия проводится Генеральным директором. В организационной структуре предприятия синтезированы горизонтальные и вертикальные связи управленческой иерархии. Следовательно, аппарат управления компании разрабатывает планы, распределяет и контролирует потоки финансовых, материальных и трудовых ресурсов среди филиалов Общества. Функционирование структурной схемы основывается на отлаженном уровне взаимодействия людей

во время выполнения поставленных задач. Дополнительно с 2006 года в АО «СНПС-Актобемунайгаз» работает Система внутреннего контроля. Это целый свод управленческих норм, прогнозирующий и нейтрализующий хозяйственные риски. Китайская Национальная нефтегазовая Корпорация ведет Систему внутреннего контроля во всех международных компаниях, которыми управляет.

Основанием для управления являются управленческие правовые акты, к которым относятся положения о департаментах, об отделах и о структурных филиалах. В этих документах прописаны обязанности и задачи служб.

Таким образом, современная организационная структура АО «СНПС-Актобемунайгаз» является весьма современной и отвечает реалиям крупного нефтегазового бизнеса. Данной системе управления присуще разделение труда с обособлением участков управленческой деятельности. В Акционерном обществе поддерживаются тенденции на фокусировку индивидуальной инициативы управленцев.

Количество сотрудников АО «СНПС-Актобемунайгаз» в 2020 году равно 6400 человек. Для подробного внутреннего анализа необходимо рассмотреть основные технико-экономические показатели предприятия за последние 3 года.

Таблица 1 – Динамика технико-экономических показателей работы АО «СНПС-Актобемунайгаз» за 2018-2020 гг.

№	Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2020/2019 в %
1	Доход	616,276,907	574,034,622	366,973,988	36%↓
2	Себестоимость реализации	(197,894,594)	(219,603,281)	(206,768,622)	6%↓
3	Валовая прибыль	418,382,311	354,431,341	160,205,366	55%↓
4	Общий совокупный доход	125,422,130	144,382,861	22,698,785	84%↓
5	Среднесписочная численность сотрудников	6 670	6 520	6 400	2%↓
6	Производительность труда тыс. тенге/чел, 3/5	62,7	54,2	25	46%↓
7	Чистая прибыль, приходящаяся на 1 работника, тыс. тенге 4/5	18,8	22	3,5	84%↓
Примечание: составлено автором					

Таким образом, в результате анализа производительности труда и чистой прибыли, приходящейся на 1 работника видно, что оба показателя сократились. Доход компании и ее валовая прибыль сократились за один год на 36% и 55% соответственно. Сокращение доходности привело к резкому сокращению производительности труда. Таким образом, даже при сохранении работоспособности сотрудников, сокращение добычи нефти и

множество внешних факторов, которые повлияли на доход АО «СНПС-Актобемунайгаз» влияют на итог показателей чистой прибыли приходящейся на 1 работника. Следовательно, на объекте исследования сложилась ситуация снижения производительности труда. Для более подробного анализа необходимо провести структурный анализ персонала.

Таблица 2 – Численность персонала АО «СНПС-Актобемунайгаз» за 2018-2020 гг.

№	Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2020/2019 в %	Доля %
1	Всего	6 670	6 520	6 400	2%↓	100%
2	Руководители	98	87	73	16%↓	1,1%
3	Специалисты	2023	2064	2127	3%↑	33,2%
4	Служащие	862	779	750	4%↓	11,7%
5	Рабочие	3687	3590	3450	4%↓	54%
Примечание: составлено автором						

Таким образом, из таблицы 2 видно, что среди всех работников предприятия самое большое число составляют простые рабочие (бурильщики, водители, лаборанты, офисные работники среднего звена и т.д.) – 3 450 человек или 54%. Второе место по числу занимают специалисты (инженеры, экономисты, аналитики и т.д.) 33%, на третьем месте служащие – 11%. Самое меньшее число составляют руководители – 1,1%. Это все руководители, начиная с директора компании, его заместители, начальники департаментов, начальники подразделения

и т.д. В целях оптимизации средств в период сокращения дохода в последние 3 года были сокращены руководители на 16%, служащие и рабочие по 4% соответственно. Стало ясно, что данный период не благоприятный для кадровой политики предприятия, так как сокращенное число работников ищут или нашли другое место работы и привлечение их обратно уже будет проблематичным. Для более подробного анализа сокращений и увольнений следует проделать следующий анализ, предоставленный в таблице 3.

Таблица 3 – Движение персонала АО «СНПС-Актобемунайгаз» за 2020 год.

№	Показатели	На 31.12.2020
1	Прибыло всего:	150
2	Перевод	20
3	Выбыло всего	270
4	По собственному желанию (п.5+15+16+17)	122
5	Из них причин, подлежащих воздействию	70
6	- неудовлетворенность условиями труда	0
7	- неудовлетворенность характером работы	0
8	- неудовлетворенность заработной платой	35
9	- неудовлетворенность соц. пакетом	0
10	- отдаленность места жительства	0
11	- отрицательный психологический климат	15
12	- отсутствие перспективы роста	10
13	- прочие причины	10
14	Из них причин, не подлежащих воздействию	170
15	- уход на пенсию	44
16	- уход за ребенком	0
17	- перемена места жительства	8
18	- истечение срока трудового договора	13
19	- перевод	16
20	- военная служба	5
21	- смерть работника	8
22	- состояние здоровья	2
23	- сокращение штата	70
24	- соглашение сторон	4
25	Перевод работника по его просьбе	15
26	Увольнение за нарушение трудовой дисциплины	15
27	Среднесписочная численность	6 400
28	Коэффициент текучести кадров	4,2
Примечание: составлено автором на основе внутренних документов АО «СНПС-Актобемунайгаз»		

Таким образом, из таблицы 3 видно, что из общего числа работников на начало 2020 года составляло 6 520 человек и концу года их число равнялось 6 400. За год в компанию прибыло новых 150 сотрудников, выбыло всего 270 человек.

Увольняясь по собственному желанию работники ухордили по двум значительным причинам, которые АО «СНПС-Актобемунайгаз» может регулировать и которые не может. Примечательно, что 35 человек перешли на более

высокооплачиваемые места в западных регионах Казахстана, а также в компании конкурентов на другие должности с более высокой оплатой труда. На предприятии 15 человек отметили, что плохой психологический климат повлиял на увольнение. Это были в основном новые работники возрастом младше 30 лет, что говорит о том, что им сложнее всего было влиться в систему и выполнять свою работу. 10 человек, которые считали, что нет перспективы роста, на интервью ответили, что чувствуют преследование со стороны прямого руководства (начальников подразделения) и лоббирование интересов компании и ее кадровой политики в пользу родственных связей, знакомств и личной выгоды. Из числа нерегулируемых причин больше всего выбыло людей на пенсию. Среди грамотных специалистов АО «СНПС-Актобемунайгаз» большое число людей пред пенсионного возраста, что повышает риск ухода кадров по этой причине. Пандемия повлияла на работников компании, так умерло от данного диагноза 8 человек за 2020 год, и двое по состоянию здоровья вынуждены продолжать лечение, и нетрудоспособны. Строгие внутренние правила, прописанные под международные стандарты, трудно было соблюдать 15 работникам. Они были уволены после доказательства нарушения трудовой дисциплины. Сокращения за год было на 70 человек, это было связано с снижением добычи нефти и газа и оптимизации рабочих мест. При определении коэффициента текучести кадров общее число уволенных плюс число уволенных за нарушение трудовой дисциплины делится на среднесписочное число работников и умножается на 100%. Коэффициент текучести кадров равен 4,2% - это нормальный показатель.

Если рассматривать фонд оплаты труда у работников АО «СНПС-Актобемунайгаз» за 2019 год он составил 24 344 385 тыс. тенге, а в 2020 вырос на 4 365 598 тыс. тенге и составил 28 709 983 тыс. тенге. Даже при сокращении числа работников, фонд оплаты труда вырос, что свидетельствует об увеличении заработной

платы. Так средняя зарплата в месяц за 2019 составила 311 000 тенге, то в 2020 году 374 000 тенге. Среднемесячной заработной платой в Актобинской области в 2020 году составила 182 923 тенге. Это показывает, что оплата в АО «СНПС-Актобемунайгаз» намного выше, чем во многих предприятиях области [2].

Привлекая на работу в компанию грамотного и думающего специалиста, руководство ведет поэтапный отбор, но после найма работник становится лишь средством для получения дохода и о его личных качествах забывают. Такой доход, полученный на не правильной эксплуатации сотрудников, будет существовать мало: рано или поздно работник уйдет, и компания снова будет искать человека на вакантную должность, теряя время и материальные ресурсы. Это ситуация особо актуальная для тяжелой промышленности.

Менеджмент компании обязательно должен предусматривать мотивацию труда, стимулирование работника к работе по достижению целей компании через удовлетворение потребностей коллектива.

Стимулирование труда складывается из двух составляющих — материальной, которая является наиболее понятной для всех групп работников, занятых в разных сферах деятельности, и моральной, предполагающей признание личностных качеств человека.

Формами материального стимулирования труда: заработная плата, премии и надбавки; система внутрифирменных льгот, к которым относятся частичная оплата питания или проезда к месту работы, страхование работников за счет предприятия.

Формы морального стимулирования труда работников: продвижение работника по карьерной лестнице, оплата обучения на курсах повышения квалификации, организация стажировок. Нематериальные льготы персоналу: предоставление права на скользящий график работы в зависимости от загруженности предприятия, более ранний выход на пенсию; создание благоприятной атмосферы среди работников предприятия [3].

При разработке проекта стимулирования и мотивации работников АО «СНПС-Актобемунайгаз» следует акцентировать внимание на повышение активности подразделений, отвечающих за нефтегазодобычу, на установление деловых отношений внутри коллектива,

материальное и не материальное стимулирование и т.д. Также внимание работников АО «СНПС-Актобемунайгаз» нужно акцентировать не на материальную сторону вопроса, а на качество выполняемой работы, процесс обучения и приобретения ценного опыта.

Источники:

1. Официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз» <http://cnpc-amg.kz/>
2. Консолидированная финансовая отчетность АО «СНПС-Актобемунайгаз» за 2018-2020 гг.
3. А.Маслоу Мотивация и личность. N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Питер.2014. 25с.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АО «СНПС-АКТОБЕМУНАЙГАЗ»

Ключевые слова: нефтегазовый сектор, месторождение, ОПЕК+, PEST-анализ, SWOT-анализ.

Для экономики Казахстана нефтегазодобывающая отрасль является ведущей. На территории страны первая нефть начали добывать в 1899 году, раньше, чем в таких странах как: Саудовская Аравия, Мексика, Иран, Норвегия и Кувейт. Если рассматривать локализацию основных месторождений РК, то они сосредоточены в западной части РК. 30 июня 2000 года в акватории Каспия было открыто крупнейшее месторождение Кашаган, ресурсы которого пополнили запасы страны сразу вдвое. Следом, на протяжении 13 лет за счет месторождений Карамандыбас и Каракудук, Кожасай, Арыстановское и Кайран,

Кондыбай, Акшабулак Центр, Тасым, Жангурши, Мортук Восточный, Тамдыколь, Аккар Восточный, Башенколь, Карабулак Юго-Западный, Новобогат ЮВ надкарнизный, Чинаревское и Урихтау, Каламкас, Хазар, Морское и Дунга были увеличены запасы нефти Казахстана. Так на 01.01.2021 года в РК запущено более 250 месторождений нефти и газа, а объем запасов нефти равен 30,0 млрд. баррелей или 1,7 % от мировых запасов нефти. По разведанным запасам РК занимает двенадцатое место в мире, уступая странам Латинской Америки, Ближнего Востока, а также США и России (рисунок 1).

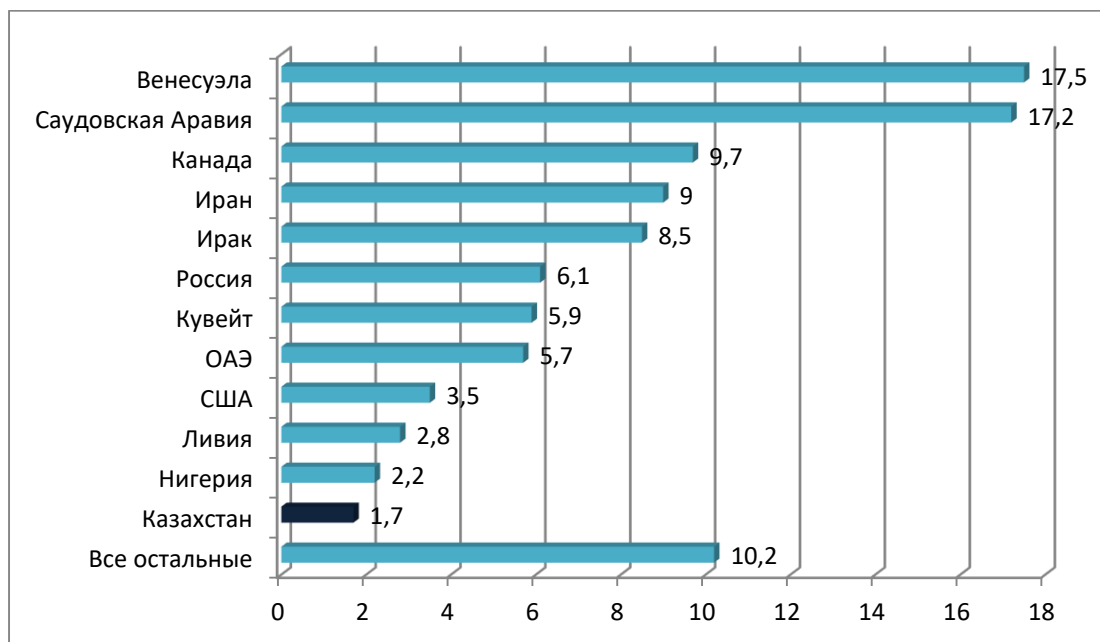


Рисунок 1 – Мировые запасы нефти по состоянию на 01 января 2021 года, млрд. баррелей

Примечание: составлено автором на основе аналитических данных с официального сайта KASE <https://kase.kz/>

Причиной сокращения добычи нефти в 2020 и 2021 году была сделка стран экспортеров нефти о уменьшении количества добываемой нефти из-за резкого дисбаланса спроса и предложения на продукцию. Причиной резкого падения спроса считается продолжение пандемии коронавируса во всем мире и ограничительные меры в связи с ним. В результате данной договоренности добыча в странах ОПЕК+ составила 9,7 млн. баррелей в сутки. В 2021 году размер сдерживания производства нефти в

странах ОПЕК+ пересматривалось ежемесячно. Базовым планом будет ослабление ограничения добычи не более чем на 0,5 млн. баррелей в сутки за месяц. Темпы мирового потребления нефти зависят от многих факторов (политическая и экономическая ситуация в мире). Учитывая ситуацию санкций РФ в 2022-м году спрос на нефть возрастет а ее предложение со стороны России сократиться. Это высвободит большую часть ниши для предложения Казахстана (рисунок 2).

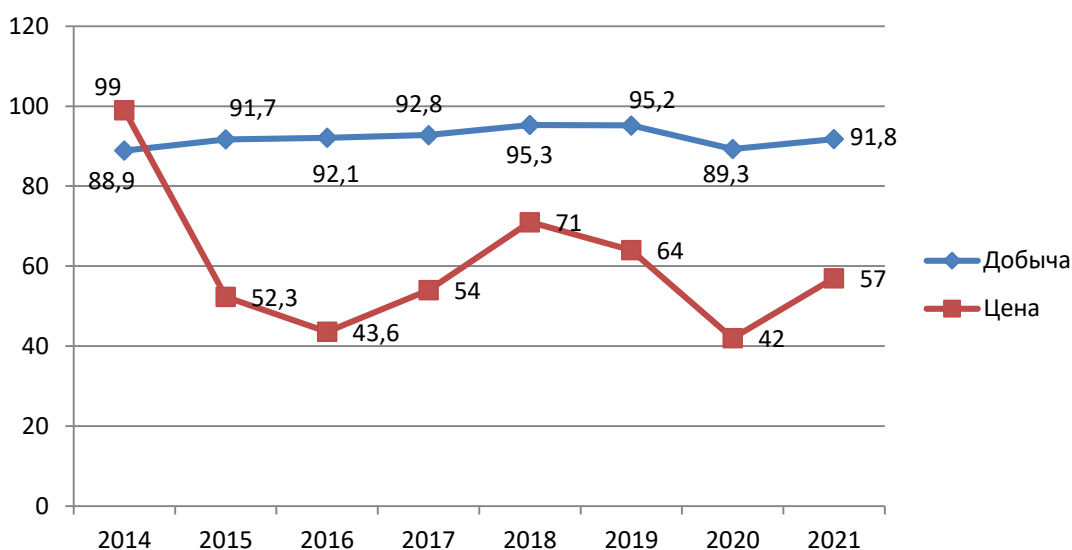


Рисунок 2 – Мировая добыча нефти по состоянию на 01 января 2020 года, миллион баррелей в сутки и средняя цена Brent в долларах за баррель
Примечание: составлено автором на основе аналитических данных с официального сайта KASE <https://kase.kz/>

Соответственно с мировым рынком нефти рынок Казахстана, предложение и нефтедобыча на нем реагируют одновременно. Сложившаяся ситуация на мировом рынке приводит к сокращению добычи и предложения, так как цены на нефть не удовлетворяют производителей в связи с ростом расходов.

Извлекаемые запасы газа в Казахстане утверждены на уровне 3,9 трлн. м³, что составляет 1,7 % от мировых запасов газа. Большая часть природного газа расположена в Атырауской, Актюбинской, Мангистауской и в Западно-Казахстанской областях.

По данным Бюро национальной статистики РК количество предприятий по

добыче нефти и газа увеличилось и по состоянию на 01.01.2021 года составило 104 предприятия [2]

Среди 10 крупнейших предприятий Казахстана по уровню добычи нефти по итогам 2020 года АО «СНПС-Актобемунайгаз» занимает 6 место.

В таблице 1 указан рейтинг 10 крупнейших компаний по добычу нефти и газа РК по показателям объема добычи за 2020 год. Из таблицы видно, что АО «СНПС-Актобемунайгаз» сократило добычу по сравнению с 2019 годом на -18,7%. Из 100% всей добытой нефти компания добыла 3,6%, а сами 10 самых крупных компании добыли в сумме 88%, остальные 12% более мелкие предприятия.

Таблица 1 – Рейтинг самых крупных нефтегазодобывающих компаний РК в 2020 году

№	Компания	Объем добычи в 2020 году тыс. тонн	Динамика к 2019 году	Доля добычи в РК в 2020 году, %
1	«Тенгизшевройл»	26 458	-11.2%	30.9%
2	(Кашаган)	15 142	7.2%	17.7%
3	Karachaganak Petroleum Operating	12 157	7.8%	14.2%
4	«Мангистаумунайгаз»	5 954	-7.1%	7%
5	«Озенмунайгаз»	5 347	-4.3%	6.2%
6	«СНПС-Актобемунайгаз»	3 046	-18.7%	3.6%
7	«Эмбамунайгаз»	2 601	-10.3%	3%
8	«Каражанбасмунай»	2 002	-7.5%	2.3%
9	«Казгермунай»	1 555	-30.2%	1.8%
10	Buzachi Operating	1090	-12.6%	1.3%
Итого		75 352		88%

Примечание: составлено автором на основе [2]

С помощью анализа из диаграммы на рисунке 1 видно, что Казахстан занимает 12 место среди основных стран по добыче нефти в год. А из таблицы 1 стало понятно, что АО «СНПС-Актобемунайгаз» занимает 6 место в РК по показателю добычи нефти. Таким образом, удалось понять долю АО «СНПС-Актобемунайгаз» на рынке Казахстана.

В целях выявления проблемы компании следует провести поэтапный анализ внутренней и внешней среды.

Для анализа макроэкономического окружения фирмы применяется PEST-анализ. На рисунке 3 приведены основные факторы, также они разделены на основные 4 групп, именно они воздействуют извне на АО «СНПС-Актобемунайгаз». Для функционирующего предприятия такие факторы как политические и технологические, социальные и экономические, которые играют важную роль, оказывая существенное влияние на эффективность и прибыльность. [3]

Политический фактор:

Правовая и налоговая политики продолжают изменяться и совершенствоваться в РК, однако сопряжены с риском неоднозначности

толкования, что создает проблему для всех компании ведущих бизнес в Казахстане. В связи с многими негативными влияниями мирового рынка нефти, правительство производит поддержку нефтедобывающих компании РК. Так к примеру, - принято к рассмотрению адекватных мер экономического стимулирования в связи с планируемым принятием нового Экологического кодекса, влекущего значительные затраты предприятий на соответствие новым требованиям; - корректировки действующих Планов природоохранных мероприятий на 2020 год с возможностью переноса на последующий год; отсрочке выполнения условий природопользования, включенных в действующие разрешения на эмиссии в окружающую среду до конца 2021 года. Перенос рабочих программ правительством РК дано поручение Министерству энергетики совместно с заинтересованными министерствами проработать возможность переноса сроков исполнения контрактных и лицензионных обязательств по обращениям недропользователей за 2020 год, а также рабочих программ на последующие годы без применения штрафных санкций.

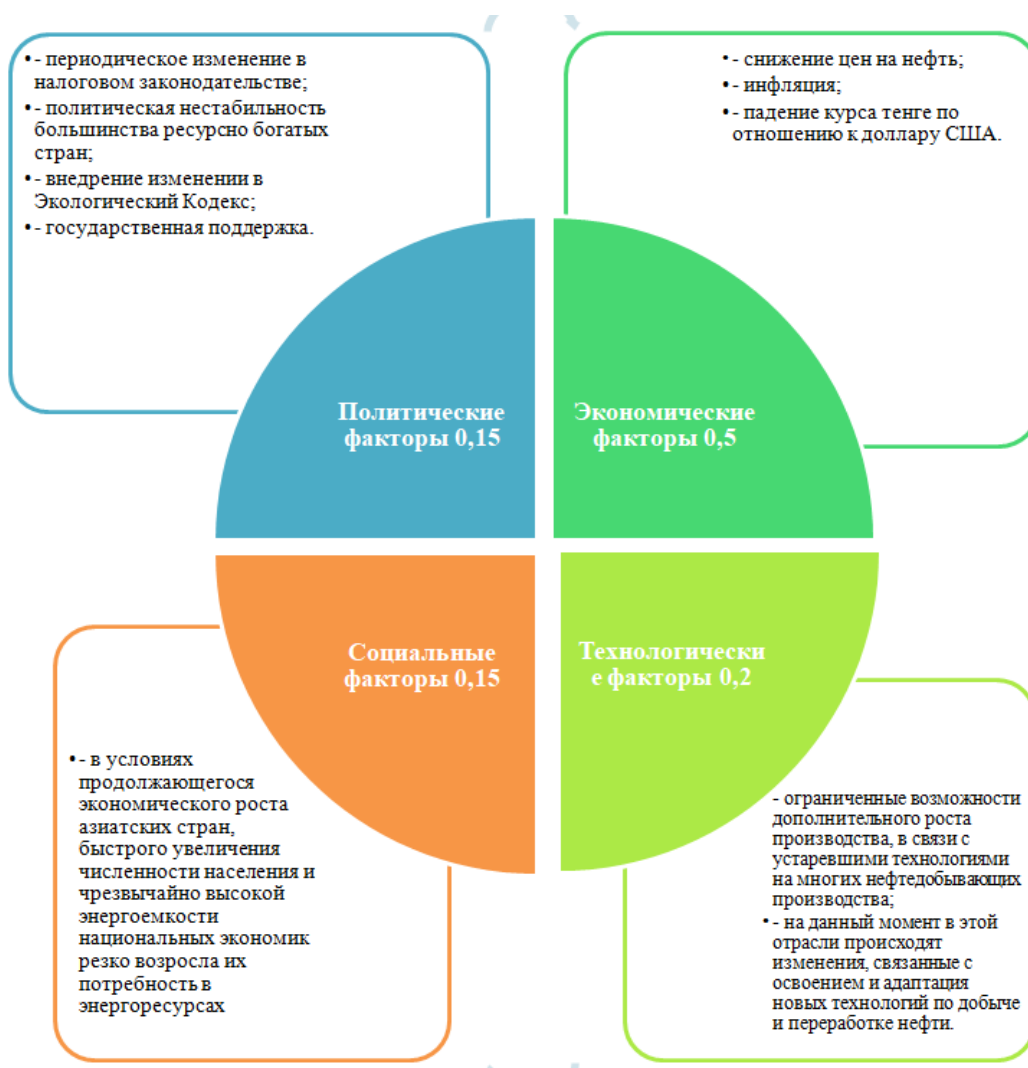


Рисунок 3 – PEST – анализ нефтегазодобывающей отрасли Казахстана
Примечание: составлено автором

Экономический фактор:

Вспышка коронавируса вызвала значительную волатильность на ранке. Это привело к снижению цен на нефть и

фондовых индексов, а также к обесценению национальной валюты тенге к инфляции. Эти факторы влияют на стабильность деловой среды РК.

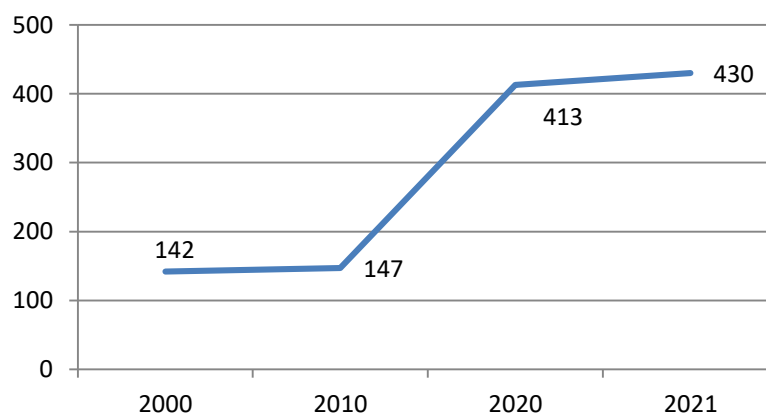


Рисунок 4 – График динамики курса тенге к доллару США в период 2000-2021 гг.
Примечание: составлено автором на основе данных с официального сайта НБ РК <https://digital.nationalbank.kz/>

Из рисунка 4 на графике видно, что за последние 20 лет происходил рост курса доллара США по отношению к тенге. А инфляция на этом фоне в 2021 году составила 8,9%. Рост инфляции и понижение покупательской способности национальной валюты приводит предприятия Казахстана к тому, что расходы начинают расти с каждым годом. А доходы снижаются, так как добыча нефти сокращалась за последние годы.

Социальные факторы.

В условиях продолжающегося экономического роста азиатских стран, быстрого увеличения численности населения и чрезвычайно высокой энергоёмкости национальных экономик

резко возросла их потребность в энергоресурсах.

Технологические факторы.

- ограниченные возможности дополнительного роста производства, в связи с устаревшими технологиями на многих нефтедобывающих производства;

- на данный момент в этой отрасли происходят изменения, связанные с освоением и адаптация новых технологий по добыче и переработке нефти.

В результате PEST-анализа стало понятно, что большинство факторов, а в особенности экономический в большой степени оказывает влияние на весь рынок и в том числе на АО «СНПС-Актобемунайгаз».

Таблица 2 – SWOT-анализ нефтегазовой добывающей отрасли Казахстана

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -Динамичная и конструктивная внутренняя и внешняя политика Республики Казахстан, обеспечивающая политическую стабильность и способствующая поддержанию высоких темпов экономического развития. -Благоприятный инвестиционный климат и высокий уровень инвестиционной активности. -Богатые природные минерально-сырьевые ресурсы и экономически привлекательный их состав для углубленной переработки. -Развитая законодательная база в сфере <u>недропользования</u>. -Устоявшаяся контрактная система регулирования <u>недропользования</u>. -Наличие в нефтегазовой отрасли вертикально интегрированных структур, в том числе инфраструктурных. 	<ul style="list-style-type: none"> -Сложные гидрологические и климатические условия. -Проблемы исторических загрязнений, утилизации попутного нефтяного газа и иных компонентов. -Высокая изношенность основных фондов <u>нефтегазопроводов</u>, НПЗ. -Низкая глубина переработки нефти и несоответствие производимых нефтепродуктов евро-стандартам. -Невысокая доля участия национальной компании в разработке нефтегазовых месторождений. -Отсутствие достаточной законодательной базы, обеспечивающей эффективное развитие газовой отрасли республики. -Значительная доля транспортной составляющей в конечной цене казахстанской нефтехимической продукции.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -Наличие ряда перспективных объектов на поиски углеводородного сырья. -Стремление крупных мировых производителей нефти обеспечить экономически оправданный уровень цен. -<u>Высокая востребованность</u> углеводородов в качестве ресурса для различных видов транспорта, нефтехимического производства. -Увеличение поставок казахстанских товаров и услуг, обеспечение занятости населения Казахстана. -Развитие и модернизация смежных отраслей - машиностроения, строительной индустрии, сервисных компаний. 	<ul style="list-style-type: none"> -Риски техногенных аварий. -Высокое пластовое давление и высокое содержание в нефти сероводорода. -Нерациональная разработка месторождений, невыполнение <u>недропользователями</u> требований утвержденных технологических документов. -Задержки в сроках реализации проектов и удорожание их стоимости. -Развитие проектов по транспортировке газа в обход территории республики. -Недостаток кадров, технического персонала, специалистов - инженеров среднего и высшего звена.
Примечание: составлено автором	

Таким образом, из таблицы 2 видно, что среди сильных сторон считается благоприятный инвестиционный климат и высокий уровень инвестиционной

активности, богатые природные минерально-сырьевые ресурсы и экономически привлекательный их состав для углубленной переработки, развитая

законодательная база в сфере недропользования, устоявшаяся контрактная система регулирования недропользования. За 30 лет независимости в Казахстане сложилась весьма привлекательная ниша для инвестирования, за десятки лет функционирования предприятия в этой отрасли сложились отрегулированные схемы работы. А благодаря иностранным компаниям, которые пришли на местный рынок постепенно перестроили данный бизнес под мировые стандарты менеджмента, финансовой отчетности, стандартов и т.д. Этому свидетельствует наличие в нефтегазовой отрасли вертикально интегрированных структур, в том числе инфраструктурных.

Среди слабых сторон есть последствия физической и химической особенности отрасли. По всему миру с проблемами сложных гидрологических и климатических условий, проблемы загрязнений, утилизации попутного нефтяного газа и иных компонентов сталкиваются все нефтегазовые компании. Для постсоветского пространства актуальна проблема высокая изношенность основных фондов нефтегазопроводов, НПЗ. А проблема низкой глубины переработки нефти и несоответствие производимых нефтепродуктов евро-стандартам характерно для РК. Для западного региона Казахстана слабой стороной является значительная доля транспортной составляющей в конечной цене казахстанской нефтехимической продукции.

Однако в данной отрасли есть свои возможности, это - наличие ряда

перспективных объектов на поиски углеводородного сырья, высокий спрос на продукцию для различных видов транспорта, нефтехимического производства, а также развитие и модернизация смежных отраслей - машиностроения, строительной индустрии, сервисных компаний.

Угрозы для предприятий бывают в каждой отрасли, но в особенности риски высоки для нефтегазодобывающей компаний. Так в данной нише существуют риски техногенных аварий, высокое пластовое давление и высокое содержание в нефти сероводорода. Многие компании в целях быстрого обогащения ведут нерациональную разработку месторождений, не выполняют требований утвержденных технологических документов. Также существует проблема недостатка кадров, технического персонала, специалистов - инженеров среднего и высшего звена.

Присутствие угрозы, связанной с персоналом актуальна для данной отрасли и для АО «СНПС-Актобемунайгаз» соответственно.

Таким образом, после проведенной оценки внешней среды компании стало понятно, что среди ряда факторов и угроз есть одна проблема, которая была выявлена в результате PEST и SWOT анализа. На предприятии оказывает большое влияние трудовой коллектив, его квалификация, стимулирование, мотивация, степень удовлетворенности условиями труда, оплатой, утечка кадров к конкурентам в западном регионе и т.д.

Источники:

1. Официальный сайт KASE <https://kase.kz/>
2. Официальный сайт Бюро национальной статистики Республики Казахстан <https://stat.gov.kz/>
1. Голинцова Н.Н. Стратегический менеджмент. СПб: Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД.2016. 9-14 с.
2. Официальный сайт НБ РК <https://digital.nationalbank.kz/>

Усербай С.К.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

Турегалиева А.А.
Магистрант МВА
Алматы Менеджмент Университет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

Ключевые слова: закупки, качество, поставщик, рынок, анализ, эффективность, методы работы с поставщиками.

Доля затрат производственных предприятий на приобретение сырьевых продуктов и комплектующих изделий у партнеров-поставщиков составляет около 50–70% себестоимости продукции производства. Произведенная продукция по требованиям обширной клиентской аудитории не только на внутреннем рынке, но и за рубежом напрямую зависит от качества поставляемой продукции поставщиков-партнеров.

У тех предприятий, которые выстроили эффективные цепочки поставок эффективность деятельности в целом в разы увеличиваются. Такие компании выделяют меньше затрат на закупку, логистику, обеспечивают более высокий уровень и эффективнее управляют товарно-материальными запасами по сравнению с другими предприятиями-конкурентами.

От эффективности и налаженности системы организации работ с поставщиками в основном зависит успешная реализация программ производства и достижение социально-экономических показателей всей организации. Таким образом, эффективная организация системы работ с партнерами-поставщиками имеет важную роль для производственных компаний [1].

Перспективы развития нефтяных компаний в основном связаны со спецификой организации взаимоотношений с сервисными предприятиями. В договорных отношениях особую роль играет включенность сервисных и добывающих компаний в хозяйственную деятельность друг друга.

Многие нефтяные компании заключают долгосрочные договора на поставки материально-технических ресурсов с казахстанскими компаниями. Такое сотрудничество решает задачи по импортозамещению и сокращению рисков цен в отношении иностранных поставщиков. Эффективное сотрудничество обеспечивается координацией во взаимодействии нефтяных и сервисных предприятий.

При выборе поставщиков важны следующие моменты:

1. ценовая политика поставщика (затраты на хранение, транспортировку и страховые услуги);
2. способы оплаты (формы расчета, сроки оплаты, обеспечение сделки);
3. поставка товаров (условия поставки, гарантии сроков отгрузки);
4. гарантийные обязательства (обслуживание, сервис);
5. соответствие стандартам поставляемой продукции;
6. варианты заключения договора о поставках;
7. аудит деятельности предприятия-поставщика за предыдущие годы (финансовое состояние поставщика, добросовестное выполнение поставки).

Для эффективной работы с поставщиками необходимо проводить систематический мониторинг дебиторской и кредиторской задолженностей, контролировать расчеты по просрочке, использовать дифференцированные формы контракта с гибкими условиями оплаты [2].

Эффективные отношения с поставщиками в нефтяных компаниях направлены на оптимизацию поставок изделий и оборудования, управление процессами закупок, информационное и финансовое взаимодействие между поставщиками и клиентами.

Особенностью нефтегазовых предприятий является сложность технологического процесса добычи и производства нефтяных ресурсов и капиталоемкость проектов. Данная особенность нефтяных компаний определяет взаимозависимость от многих поставщиков в виде сервисных предприятий и др. Для эффективного и бесперебойного выполнения бизнес-процессов нефтяной компании необходимо обеспечить необходимыми ресурсами в требуемых объемах, в назначенные сроки и по оптимальной цене. Поэтому для компаний нефтегазовой отрасли вопросы управления отношениями с поставщиками являются определяющим фактором рентабельности компании.

Сложность технологического процесса добычи и производства продукции АО «СНПС-Актобемунайгаз» заставляет компанию на постоянной основе обеспечивать поставку определенных материалов, запасных частей и прочих расходных товарно-материальных ценностей.

С целью обеспечения всех производственных процессов необходимыми товарно-материальными ценностями АО «СНПС-Актобемунайгаз» осуществляется:

- ✓ планирование закупок на краткосрочную перспективу (период сроком на 1 год)
- ✓ планирование закупок на длительную долгосрочную перспективу (период от 2-х лет и более).

Часть закупок для административных и производственных нужд в АО «СНПС-Актобемунайгаз» производится методом государственных закупок, которые регламентируются следующими нормативно-правовыми актами:

– Законом РК от 4 декабря 2015 года № 434-V «О государственных закупках» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2020 г.);

– Приказом Министра финансов РК от 11 декабря 2015 года № 648 «Об утверждении Правил осуществления государственных закупок» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.06.2020 г);

– Приказом Министра финансов РК от 29 декабря 2018 года № 1127 «Об определении перечня товаров, работ, услуг, по которым государственные закупки осуществляются единым организатором государственных закупок» (с изменениями и дополнениями от 28.02.2019 г);

– Единый номенклатурный справочник товаров, работ и услуг (ЕНС ТРУ) — классификатор товаров, работ и услуг

– Внутренним регламентом АО «СНПС-Актобемунайгаз» о проведении государственных закупок ТМЦ и прочими внутренними документами.

В этой части взаимоотношения с поставщиками строго регламентированы.

Для планирования, учета и анализа закупочных процессов АО «СНПС-Актобемунайгаз» применяет единый номенклатурный справочник товаров, работ и услуг (ЕНС ТРУ), который позволяет:

– унифицировать перечень необходимых наименований товаров, работ и услуг;

– обеспечить должный уровень учета, мониторинга и анализа закупок и развивать в них местное содержание.

В современных нефтегазовых компаниях мира используют разные методы работы с поставщиками для обеспечения контроля, улучшения качества закупочных товаров и развития долгосрочных партнерских отношений.

Современные методы работы с партнерами-поставщиками включают:

- ✓ анализ и заключение договора на закупку;
- ✓ оценка предприятия - поставщика;
- ✓ контроль продукции;

- ✓ постоянный мониторинг качества закупок;
- ✓ приемочный контроль на поставщике;
- ✓ передача технической и нормативной документации поставщикам и обмен информацией;
- ✓ оценка и аттестация лабораторий и специальных процессов поставщиков;
- ✓ конференция поставщиков [3].

Первый метод работы с поставщиками включает анализ и заключение договоров на поставку. Качество закупаемого товара зависит от качественного содержания договора поставки. Качество составления договора подразумевает определение точности в требованиях к поставляемой продукции. Для этого разрабатывается договор заказчика и анализируется договор поставщика.

В договоре с поставщиком отражаются основные требования к поставляемым товарам по техническим показателям и параметрам качества, наличие и полный комплект товарно-сопроводительных документов. Разработка инструкции по всем требованиям к качеству поставляемой продукции будет самым наилучшим решением оформления требований для поставщика от Заказчика. Данная инструкция адаптируется для каждого вида поставки и должна быть включена в договор поставки.

Следующий метод работы с поставщиками – это оценка предприятия-поставщика. Согласно международным стандартам, компания оценивает и выбирает поставщиков по способностям поставлять товары по требованиям организации-заказчика.

В мировой практике практикуется 4 способа получения информации о поставщике:

1. проведение анкетирования;
2. телеконференция;
3. поиск информации о поставщиках в Интернет пространстве;
4. аудит системы качества поставщика.

Информация о поставщиках необходима для обеспечения поставки

продукции высокого качества, формирования и развития бесперебойной системы поставки.

В третьем методе – входном контроле продукции осуществляется контроль поставленных товаров (материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов и др.) для выбраковывания до запуска их в производственный процесс. Этот метод работы с поставщиками обеспечивает контроль надёжности и качества производства товаров. Результаты входного контроля могут стать инструментом управления качеством работы поставщиков.

Благодаря четвертому методу работы с поставщиками осуществляются записи результатов входного контроля. Для обработки полученных информации необходимо строить сводные таблицы по складу, по поставкам, по видам товаров поставки и др. Проведение анализа по полученным данным позволяет разработать корректирующие и предупреждающие действия для улучшения закупки.

Заказчик осуществляет приемочный контроль на поставщике для подтверждения соответствия продукции до ее отгрузки. Такой метод позволяет снизить уровень брака поставленной продукции. Данный метод нецелесообразен в случае географической отдаленности поставки. В данном методе работы с поставщиками специалист по качеству собирает статические данные по процессам и данные для анализа стабильности процесса, контролирует деятельность по качеству поставщика.

Следующий метод работы с поставщиками – это передача технической и нормативной документации поставщикам и обмен информацией. Своевременное обеспечение актуальной информацией влияет на качество поставляемой продукции. Под актуальной информацией в данном случае понимается информация внутри подразделения предприятия, информация поставщика предприятию и информация для поставщика. В настоящее время для эффективной коммуникации с поставщиками используют информационно-обменные порталы для

управления взаимоотношениями с поставщиками - E-SRM (Electronic Supplier Relationship Management). Данный портал позволяет обмениваться информацией между заказчиками и поставщиками и данными служб внутри предприятия по качеству закупок.

Метод работы с поставщиками – оценка и аттестация лабораторий и специальных процессов поставщиков обеспечивает качество продукции предприятий-поставщиков. В данном методе поставщики проводят оценку, аттестацию и контроль лабораторий по испытанию идентификации деталей для поставщиков. Оценка и аттестация лабораторий необходимы для удостоверения аттестованных средств для испытаний и контроля и наличия

соответствующих методик и квалифицированного персонала.

В методе работы с поставщиками, как конференция поставщиков заказчиком организуется мероприятие с участием партнеров-поставщиков. Данное мероприятие проводится для обмена опытом по управлению качеством, построения долгосрочного сотрудничества, донесения до поставщиков ожиданий и требований клиентов [4].

Вышеназванные методы работы с поставщиками частично используется в АО «СНПС-Актобемунайгаз». Применение мирового опыта по совершенствованию систем качества работы с поставщиками необходимо для применения новых стратегических задач по работе с поставщиками.

Уровень зрелости	Типичные характеристики
Операционный	Приоритетной задачей функции закупок является простой поиск поставщиков без формализованной направленности деятельности. Нет ясной стратегии закупок.
Коммерческий	Основной акцент деятельности функции закупок делается на достижении наиболее низкой цены. Поэтому ведутся переговоры с излишним количеством поставщиков, и они касаются только вопросов цены, а не построения партнерских долгосрочных отношений.
Уровень координации	Наделенный властью внутри компании централизованный департамент закупок внедряет единообразные закупочные политики и процедуры, системы с акцентом на координации бизнес-единиц с едиными договорами внутри страны.
Внутренняя интеграция	Отлаженные процедуры закупок исключают конфликты между функцией закупок и другими функциями компании. Это позволяет снизить совокупную стоимость владениякупаемых ТМЦ/услуг, так как учитывает интересы всех подразделений компании, закупающих данный вид ТМЦ/услуг, их консолидированную потребность и совокупную стоимость владения, а не только интересы отдельного подразделения и цену приобретения.
Внешняя интеграция	У компании есть четкая стратегия аутсорсинга. Особое внимание среди стратегических приоритетов уделяется сотрудничеству с партнерами по цепочке поставок. В частности, они участвуют в развитии продукта компании и планировании спроса.
Интеграция цепочки создания ценности	Основным стратегическим приоритетом компании является создание ценности для конечного потребителя, чтобы удовлетворить его потребности. Сильная взаимозависимость/синергия контрагентов в цепочке поставок.

Рисунок 1 – Уровень зрелости закупок

Примечание: [5]

Стратегическая направленность закупок для нужд предприятий подталкивает к необходимости улучшения контактов с поставщиками, основанных на долгосрочных отношениях. Это долгосрочные отношения, которые

помогают совершенствовать процессы заказа и транспортировки товаров, работать с качеством продукции и услуг, снижать затраты, понимать и удовлетворять потребности потребителей. Эксперты подчеркивают важность таких

характеристик отношений, как сотрудничество, доверие, гибкость, взаимные обязательства, общие риски и выгоды.

Оценка уровня зрелости закупок в применении к казахстанским компаниям показывает, какие процессы и процедуры в сфере закупок необходимо развивать и реформировать для дальнейшего совершенствования бизнес-процессов. Четко построенная система управления выстраивания отношений с поставщиками окажет ощутимое влияние на повышение эффективности деятельности компаний и их конкурентоспособность [6].

В сложившейся ситуации возрастает необходимость повышения эффективности взаимодействия с поставщиками, если поставщик выступает как участник процесса, а не как отдельный элемент, принимающий совместные решения и удовлетворяющий конечные потребности

потребителя. В таких случаях требования к выбору поставщиков значительно возрастут. Критерии выбора эффективного поставщика устанавливаются в каждом конкретном случае и зависят от стратегии и целей компании.

Оптимизация процессов управления закупками повысит экономическую эффективность компании, а значит, повысит конкурентоспособность компании в условиях жесткой конкуренции на рынке нефти. Основным направлением мер по улучшению была оптимизация процессов доставки и обеспечение акцизными марками, которые влияют на стоимость товарно-материальных запасов и логистическую составляющую переменных затрат. Сокращение резервов и уменьшение переменных затрат способствуют росту денежного потока, увеличению рентабельности активов и собственного капитала компании.

Источники:

1. Гульпенко К. В., Сафарян Е. Х. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием Проблемы современной экономики, N 4 (68). – 2018. – С.112-115
2. Сухинина И. А. Проблема выбора методов осуществления закупочной деятельности в коммерческой организации / И. А. Сухинина // Молодой ученый. - 2017. - №2. - С. 513-516
3. Барт Т. В. Обеспечение качества закупок на основании модели партнерства / Т. В. Барт, Д. В. Кадацкая // Фундаментальные исследования. - 2017. - № 6. - С. 101-104
4. Старожук Е. А. Закупочная деятельность хозяйственных субъектов в условиях рыночной экономики / Е. А. Старожук, В.В. Савченко // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2016. - №3 (27). - С. 137-141.
5. Управление цепью поставок (SCM): учеб. пособие / сост. П. П. Крылатков, М.А. Прилуцкая. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 140 с.
6. Линдерс Р. Майкл. Управление закупками и поставками: учебник /М.Р. Линдерс, Ф, Джонсон, А.Е. Флинн, Г. Фирон. [Текст] М.: Юнити-Дана, 2017. - 752 с.

Хусаинов Б.Х.
Магистрант
Корпоративный университет VI-University

Гельманова З.С.
к.э.н., профессор
Карагандинский индустриальный университет

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТРАВМИРОВАНИЯ РУЛОНОВ ПРИ ТРАНСПОРТИРОВКЕ ПО КОНВЕЙЕРАМ

Аннотация. В статье рассматриваются мероприятия и процедура по разработке инновационного проекта, установки новой моталки и перехода на горизонтальную ось складирования рулонов, способствующий повышению эффективности функционирования предприятия, на основе использования современных инструментов управления на примере АО «АрселорМиттал Темиртау»

Ключевые слова: цех, автоматизация, складирование рулонов, горизонтальная ось, моталка.

Основными предпосылками проекта по переходу ЛПЦ-1 на горизонтальную ось транспортировки рулонов являлись: необходимость снижения потерь металла при обработке рулонной продукции; необходимость снижения опасных производственных факторов, связанных с обработкой рулонной продукции; необходимость увеличения выхода первых сортов для металла за счет снижения возможностей травмирования рулонов при транспортировке по конвейерам (рис.1) [1].



Рисунок 1 - Пример работы вертикальной оси транспортировки рулонов

В производственном процессе рулон выходит с моталок на горизонтальной оси и кантуется на вертикальную ось при помощи кантователей отдельно для каждой моталки, транспортировка рулонов производится по цепным конвейерам на вертикальной оси. Складирование рулонов производится на вертикальной оси в три яруса. Отгрузка производится на вертикальной оси, или, при необходимости,

производится кантовка рулонов в горизонтальное положение на гидравлическом кантователем отгрузочной рампы. Перемещение рулонов осуществляется попарно или по одному механическими захватами мостовыми кранами. В ходе транспортировки, хранения, перемещения рулонов данным способом происходит травмирование кромки рулонов, что влечет за собой

необходимость доработки рулонов до первого сорта, отсортировку в пониженную сортность рулонной и листовой продукции по причине замятия витков рулона, контактирующих с цепями конвейеров, кантователем, рулонными клещами.

Также, одним из немаловажных аспектов являлся процесс усовершенствования техники безопасности. Одной из опасных операций была обработка рулонов на вертикальной оси. Участки рулонов, подлежащие обрезке, вытягиваются крюком крана на высоту 6-8м. Затем оператор с помощью пневматического резака отрезает полосу в

нижней части. Часто случается так, что полоса пружинит на отрезанном конце, высокий риск получения травмы головы или верхних конечностей. Операция повторялась до тех пор, пока не будет достигнута необходимая длина для обрезки (в среднем 6 промежуточных и 6 внешних обмоток). При годовом производстве 3,5 млн. тонн, ~50-60 тыс. тонн (45 кг/т на 35-40% от общего производства) отбраковывается таким образом, и операция вытягивания-обрезки выполняется 250 000-300 000 раз в год (800 раз в день, в среднем каждые 7 минут) (рис.2) [2].

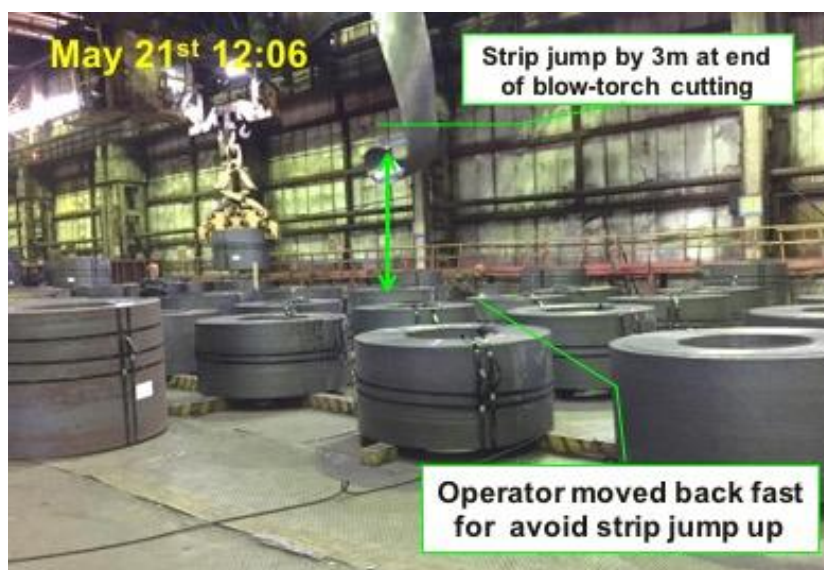
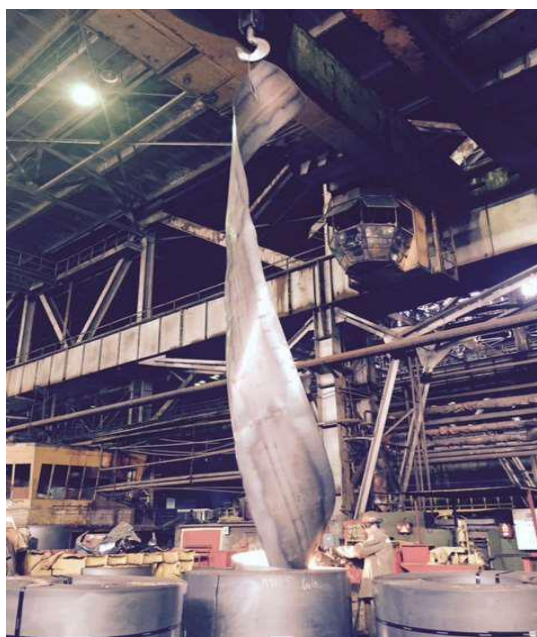


Рисунок 2 - Опасная операция по вытягиванию рулонов для обработки

На новом оборудовании, в состав которой входят (рольганг перед моталкой №1, моталка №1 в комплекте с тянущими, формирующими и барабаном, тележки съема рулонов моталок № 1 -3, С – образные тележки моталок 1 -3, паллетный рольганг для перемещения рулонов от

участка моталок в сторону буферной зоны и кантователя, для последующей отправки в ЛПЦ 2, транспортные и передаточные столы) достигнуты все технические параметры и лучшее вовлечение эксплуатационной группы в проект (таблица 1, рис.3) [3,4].

Таблица 1 - Основные достигнутые KPI по проекту

Planned KPI during approval						
Particulars	UOM	Before	After	Volume (KT)	Unit rate	Benefit (K USD)
Quality of Prime	%	98,4	98,9	17,5	35,4	619,50
Repair yield on direct sales	%	95,9	97,5	29,6	164,5	4 869,20
Yield Loss at PKL due to HSM	%	3,3	2,6	11,88	164,5	1 954,26
Technical Yield	%	97,7	97,8	3,35	164,5	550,58
HSM Production	Ton	3 404 000	3 500 000	96,00	35,4	3 398,40
Repair Cost of Coils	K\$					100,0
Total				158,33		11 491, 94

Actual KPI 2021				
After	Volume (KT)	Unit rate	Benefit (K USD)	Amount K USD
99,0%	17,8	35,4	629,15	9,65
98,8%	32,5	164,5	5 346,90	477,70
40,6%	39,6	164,5	6 518,21	4 563,95
97,7%	0,0	164,5	-	(550,58)
2 821 044	0	35,4	-	(3 398,40)
32 306	15,6	6,5	101,88	1,88
	89,90		13 494,27	1 102,32

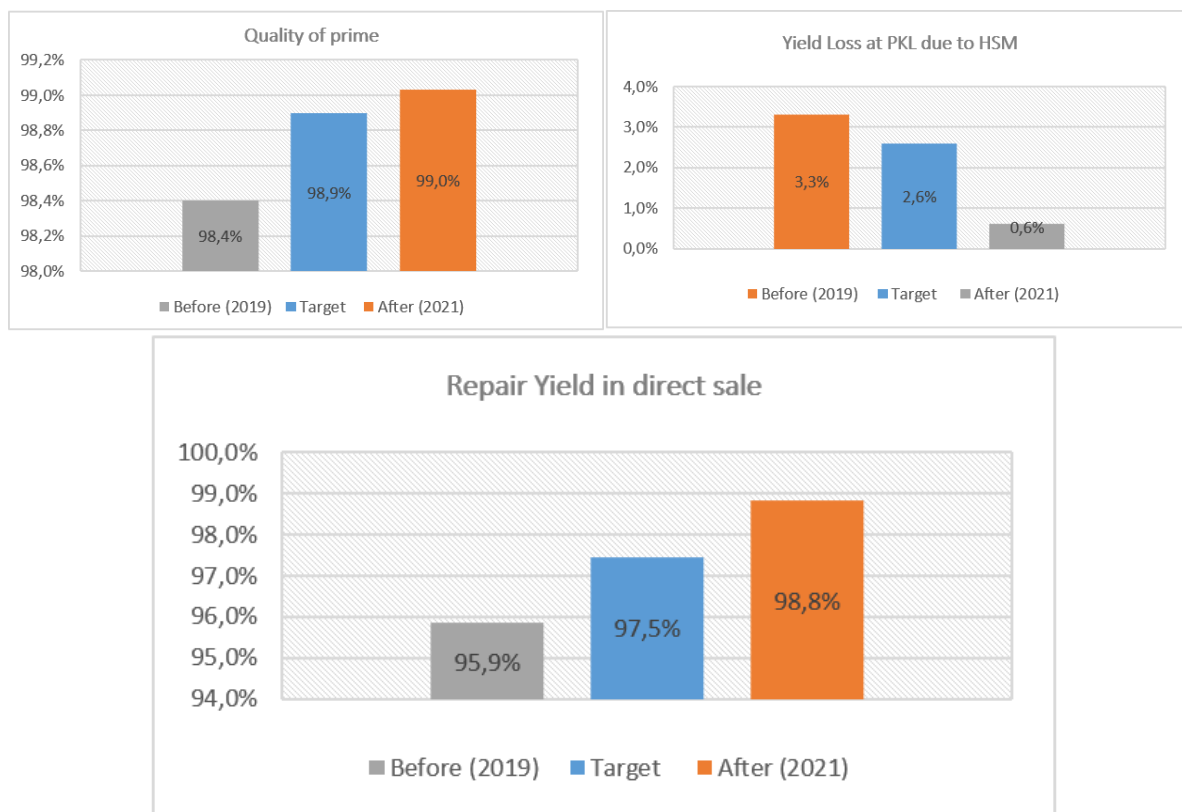


Рисунок 3 - Графическое отображение выполненных KPI

На новом оборудовании время на техническое обслуживание значительно меньше, а некоторые узлы и механизмы не требуют постоянного вмешательства. Кроме того, обеспечивается долговечность оборудования за счет более длительного срока службы. В межремонтный период отсутствуют аварийные и дополнительные остановки для ремонта [5].

Благодаря внедрению проекта была исключена опасная операция по обработке рулонов. Переход на горизонтальный тип хранения рулонов также устранил риск падения рулонов при вертикальном хранении и исключил риск получения травм из-за свободных хвостов рулонов. Также за всё время подготовки и реализации проекта не было допущено несчастных случаев.

Ключевые мероприятия по технике безопасности: проводятся митинги по ТБ, беседы, повторные инструктажи, углубленное изучение основных правил; выставлены наблюдающие на каждом рабочем месте от подрядной организации; организовано круглосуточная поддержка Красными Скорпионами; инструмент проверялся на соответствие правилам безопасности, а при выявлении несоответствия заменялся на отвечающим требованиям ТБ; перед началом работ каждый работник проходил пред сменный инструктаж по ТБ и пред сменное освидетельствование; весь персонал, дающий команду кранам (стропальщики) были обеспечены сигнальными жилетами.



Рисунок 4 - Текущий способ хранения и отгрузки рулонной продукции в ЛПЦ-1

На рисунке 4 представлен текущий способ хранения и отгрузки рулонной продукции в ЛПЦ-1. Внедренное мероприятие, направлено на улучшение качества и производства продукции в рамках 4 – ой промышленной революции. Благодаря внедрению проекта была

исключена опасная операция по обработке рулонов. Переход на горизонтальный тип хранения рулонов также устранил риск падения рулонов при вертикальном хранении и исключил риск получения травм из-за свободных хвостов рулонов.

Источники:

1. IAS файл проекта ЛПЦ-1. Устранение узких мест. Фаза 1 – Темиртау, 2017г., 20с.
2. Техническая спецификация Участок смотки и система транспортировки рулонов – Буттрио, 2017г.,17с.
3. АМТ. HSM Debottlenecking PCR – Темиртау, 2021г., 21с.
4. Техническое задание Прокатное производство. ЛПЦ-1.- 35с.
5. Гельманова З.С., Латыпова М.А., Мезенцева А.В. Экономика промышленных предприятий в условиях цифровизации/Монография: - Алматы: Лантар Трейд, 2022г., 171с.

**ОСОБЕННОСТИ ВЫВОДА НА РЫНОК ОРФАННОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО
СРЕДСТВА БРИНЕЙРА (МЕЖДУНАРОДНОЕ НЕПАТЕНТОВАННОЕ
НАИМЕНОВАНИЕ - ЦЕРЛИПОНАЗА АЛЬФА) В КАЗАХСТАНСКУЮ
МЕДИЦИНСКУЮ ПРАКТИКУ**

Ключевые слова: орфанные заболевания, орфанные препараты, государственный бюджет, нейрональный цероидный липофуциноз, процедуры.

Внедрению в здравоохранение Казахстана новых технологий способствуют функционирующие в республике соответствующие медицинские научные организации, осуществляющие научную, методологическую, научно-техническую и инновационную помощь организациям здравоохранения по профилям заболеваний.

Орфанным (редким) заболеваниям начали уделять внимание относительно недавно – практически в последние 10-15 лет.

За эти годы законодательно определены понятия «орфанное заболевание», «орфанное лекарственное средство», часть орфанных препаратов внесены в Казахстанский национальный формуляр, перечни для бесплатного и (или) льготного амбулаторного обеспечения, списки закупа, тем самым обеспечив их доступность для казахстанских пациентов.

Кодексом Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» регламентировано, что лечение орфанных заболеваний осуществляется в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи, т.е. пациенты, страдающие орфанными заболеваниями, имеют право на полное покрытие расходов для лечения орфанными препаратами.

Вместе с тем, внедрение отдельного орфанного заболевания в Перечень орфанных заболеваний, а также инновационных орфанных лекарственных средств для их лечения в гарантированные списки и перечни – процедура емкая, занимающая до нескольких лет, не

имеющая четкой системы, тогда как установлено, что при лечении орфанных заболеваний важную и решающую роль играет более раннее подключение пациента к терапии.

Таким образом, наличие соответствующих законодательных норм не гарантирует казахстанским пациентам быстро получить лекарственное средство от редкого заболевания.

Орфанные заболевания преимущественно (около 80%) генетические заболевания (1), когда в силу разных причин рождается ребенок, организм которого не вырабатывает то или иное соединение, отсутствие которого является причиной развития тяжелого заболевания.

Проблемами орфанных заболеваний в Республике Казахстан занимаются многие медицинские организации, но, принимая во внимание, что данные патологии диагностируются преимущественно в детском возрасте, принято считать, что ими, в основном, занимаются в двух научных центрах – Центре материнства и детства и Республиканском центре педиатрии и детской хирургии, что также размывает ответственность и не способствует формированию четкого алгоритма действий при подозрениях на орфанную патологию.

Лекарственные средства для лечения орфанных заболеваний имеют высокую стоимость, что обусловлено высокими затратами на их разработку, а также тем, что орфанные лекарственные средства предназначены для ограниченного

контингента пациентов и будут производиться и реализовываться в ограниченных количествах. В условиях, когда государственный бюджет Республики Казахстан состоит из республиканского и местных бюджетов, пациент, а вернее его родители, зачастую затрачивают очень много времени и сил на решение межбюджетных отношений, в связи с чем внесение лекарственного средства в Перечень Единого дистрибьютора гарантирует для пациентов с орфанными заболеваниями их централизованный закуп и обеспечение.

К другим, не менее важным проблемам, сдерживающим обеспечение доступности орфанных препаратов, следует отнести низкую осведомленность врачей о возможных проявлениях того или иного орфанного заболевания в силу редкости такого пациента в общем потоке пациентов, полное отсутствие инструментальной или лабораторной диагностики таких заболеваний, возможную удаленность пациента от научных центров.

Даже успешно установив диагноз ребенка, подтвердив наличие орфанного заболевания и закрепив это заболевание в соответствующем перечне, лекарственное обеспечение пациента тоже представляет собой многоступенчатую и сложную систему, занимающую не один год.

Когда-то единственным барьером для обеспечения доступности лекарственной помощи была необходимость государственной регистрации лекарственных средств и, тем самым, внесение его в Государственный реестр лекарственных средств и медицинских изделий – электронный информационный ресурс, содержащий сведения о зарегистрированных и разрешенных к медицинскому применению в Республике Казахстан лекарственных средствах и медицинских изделиях. Как правило, срок действия Регистрационного удостоверения составляет 5 лет.

В 2022 году для того, чтобы зарегистрированное лекарственное средство стало доступным пациенту в рамках государственных гарантий

необходимо провести следующие обязательные процедуры: включение в Казахстанский национальный лекарственный формуляр; регистрация цены производителя, утверждение предельной цены по торговому наименованию, утверждение предельной цены по международному непатентованному наименованию; включение в протокол лечения; оценка технологии здравоохранения; проведение профессиональной экспертизы досье для включения в перечень амбулаторного лекарственного обеспечения, а также в перечень Единого дистрибьютора; одобрение экспертиз на заседании Формулярной комиссии Министерства здравоохранения.

Процедуры имеют дополнительные ограничения в виде периодичности и определенных дат подачи заявок, сроков рассмотрения, критериев одобрения/неодобрения, экспертизы проводятся разными подведомственными организациями на договорной основе, в связи с чем требуют значительных финансовых и временных затрат, которые могут не укладываться в пятилетний срок регистрации лекарственного средства, т.е. зачастую наличие препарата в Государственном реестре лекарственных средств и медицинских изделий не свидетельствует о разрешении его к медицинскому применению в Республике Казахстан.

Стандартная процедура допуска на рынок, принята в Казахстане для любого лекарственного средства, в том числе для орфанного.

При разработке и регистрации орфанных препаратов в странах-производителя ввиду того, что они относятся к препаратам, спасающим жизнь, предусмотрены исключения из общепринятых процедур.

Так, в Гонконге для орфанных препаратов предусмотрена ускоренная регистрация; в странах Европейского союза – финансовые механизмы поддержки в виде скидок при подаче заявок, в Японии – возмещение затрат, связанных с

клиническими испытаниями, налоговые льготы.

Казахстан не занимается разработкой, исследованиями, производством орфанных препаратов, он импортирует их, но полагаем, что в связи с высокой социальной значимостью орфанных препаратов часть общепринятых процедур для этой категории препаратов должна быть оптимизирована.

В Республике Казахстан как импортирующей стране должны осуществляться государственная регистрация препарата, вышеуказанные процедуры допуска на рынок, а также дистрибуция - логистика с соблюдением температурного режима, таможенные процедуры, сертификация, государственные закупки, доставка до Единого дистрибьютора. Функции дистрибуции отнесены к компетенции поставщика и не являются предметом настоящей статьи.

Все вышеуказанное явилось предпосылкой для разработки стратегии оперативного внедрения орфанного препарата в казахстанскую практическую медицину на примере внедрения орфанного лекарственного средства Бринеира (Международное непатентованное наименование - Церлипоназа альфа) производства BioMarin Pharmaceutical, США, нацеленного на лечение редкого генетического заболевания Нейрональный цероидный липофуциноз - быстро прогрессирующего детского нейродегенеративного заболевания.

В общей цепочке продвижения **государственная регистрация** лекарственного средства на практике занимает не менее 12 месяцев, с вступлением в силу требования о регистрации лекарственных средств по Правилам Евразийского Союза этот срок увеличивается.

В соответствии с Кодексом Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» допускается ускоренная экспертиза клинических исследований, а также применение незарегистрированных в Республике Казахстан и не включенных в

Казахстанский национальный лекарственный формуляр орфанных лекарственных средств, что в какой-то мере сокращает цепь вышеуказанных процедур.

Альтернативой Государственному реестру в случае с орфанными препаратами является включение орфанного заболевания в **Перечень орфанных заболеваний**, а орфанного лекарственного средства – в **Перечень орфанных лекарственных средств**. Обе эти процедуры с октября 2020 года объединены, что также сократило сроки осуществления этих двух процедур.

В международной практике орфанным заболеванием принято считать заболевание, которые имеют низкую распространенность – менее 5-7,5 случаев на 10 000 населения (2); в Республике Казахстан также порог распространенности заболевания установлен в пределах не более 50 случаев на 100 000 населения (3).

Отнесение заболевания к орфанному – вопрос государственной политики. Так, к примеру, лекарственное средство Калетра® (Лопинавир+Ритонавир) производства AbbVie Inc., США для лечения ВИЧ-инфекции в Корее отнесено к орфанным препаратам, в Казахстане не является таковым.

Таким образом, процесс внедрения орфанных препаратов в медицинскую практику – это совокупность политических, экономических, социальных, научных, клинических, медицинских аспектов. Ресурсы здравоохранения всегда ограничены и принято считать, что внимание к орфанным заболеваниям характерно для развитых стран, т.е. стран с высоким уровнем дохода.

Тем не менее, казахстанский перечень орфанных заболеваний уже включает 66 заболеваний, что характеризует об устойчивости отечественного здравоохранения и вселяет надежду, что пополнение данного Перечня возможно.

Таким образом, наши усилия будут сфокусированы на внесение орфанного заболевания и орфанного препарата Бринеира (МНН - Церлипоназа альфа) в указанные перечни.

Процедура включения и заболевания, и препарата регламентированы Правилами, однако Правилами не определены сроки от заявки до решения уполномоченного органа; также регламентируется, что в подготовке решения уполномоченного органа задействовано по меньшей мере три комиссии. Комиссии по сути являются консультативно-совещательными органами, не имеющие четкой регламентации по периодичности заседаний и не несут никакой юридической ответственности, что может повлиять на результаты продвижения.

Следующим этапом в продвижении орфанного препарата является его **включение в Казахстанский национальный лекарственный формуляр** (далее – КНФ).

Законодательством Республики Казахстан регламентируется, что процедура включения препаратов в КНФ осуществляется не чаще одного раза в полугодие, на практике, в основном, процедура осуществляется один раз в год.

Из положительных моментов в декабре 2021 года в ряд нормативных правовых актов были внесены дополнения, допускающие внесение орфанных препаратов в разрешительные перечни и списки по инициативе уполномоченного органа, т.е. проведение профессиональной экспертизы в таких случаях осуществляется за счет средств государственного бюджета.

Правилами формирования КНФ также допускается включение лекарственного средства в КНФ по инициативе уполномоченного органа, что предполагает развитие оптимистичного сценария продвижения препарата Бринейра.

Наличие препарата в КНФ делает возможным осуществление следующей процедуры – **регистрации цены производителя**, на основе которой затем положительном решении о регистрации цены производителя утверждается **предельная цена по торговому наименованию** (далее – ТН), а затем **предельная цена по международному**

непатентованному наименованию (далее – МНН). В настоящее время это три процедуры, причем независимо от даты подачи производителем заявки разработка приказа об утверждении предельных цен по ТН делается один раз на основании заявок, поданных не позднее 31 декабря. На практике утверждение двух приказов об утверждении предельных цен по ТН и МНН занимает от 6 до 9 месяцев.

Эти процедуры в целом не прозрачны, не автоматизированы и, как следствие, приказы имеют много неточностей технического характера, что создает дополнительные барьеры в обеспечении доступности лекарственной помощи.

Полагаем целесообразным внесение предложений в уполномоченный орган регистрацию цены производителя осуществлять при государственной регистрации лекарственного средства с возможностью ежегодного уточнения, а приказы, утверждающие предельные цены по ТН и МНН – объединить, что позволит вдвое сократить сроки процедур, связанных с согласованиями, утверждениями, регистрациями и опубликованиями приказов уполномоченного органа.

Отдельным блоком барьеров являются вопросы включения препаратов в **протоколы лечения; оценка технологии здравоохранения; проведение профессиональной экспертизы досье для включения в перечень амбулаторного лекарственного обеспечения, а также в перечень Единого дистрибьютора; одобрение экспертиз на заседании Формулярной комиссии Министерства здравоохранения.**

Эти вопросы относятся к компетенции медицинского сообщества, в связи с чем полагаем, что внесение в декабре 2021 года дополнений в законодательство, допускающих внесение орфанных препаратов в разрешительные списки и перечни по инициативе уполномоченного органа, позволит им воспользоваться этим правом в полной мере.

По состоянию на апрель 2022 года в Казахстане полностью отсутствует

инструментальная и лабораторная база для осуществления диагностики заболевания Нейрональный цероидный липофуциноз; вопросы внедрения новой технологии в практическое здравоохранение Казахстана потребует от производителя научной поддержки, необходимой клинической и медицинской информации; от медицинского сообщества – повышения квалификации, информированности, обобщения опыта и непрерывного мониторинга состояния здоровья указанной категории пациентов.

Проведение профессиональной экспертизы для включения препарата в те или иные списки и перечни осуществляются Республиканским центром развития здравоохранения на договорной основе, но при этом предмет экспертиз – конкретное лекарственное средство с дублированием содержания экспертиз, тогда как предусмотрена отдельная стоимость за каждую из экспертиз, в связи с чем полагаем необходимым инициировать исключение дублирования процедур с созданием единого информационного ресурса.

Данным исследованием мы начали заниматься с 2020 года. Детальное

изучение вопросов продвижения орфанных препаратов сделало очевидным, что проблемы, связанные с их диагностикой, медицинскими и экономическими затратами, ценообразованием, требуют тщательно продуманной стратегии, что стало предметом диссертационной работы и в настоящее время еще не завершено.

Уполномоченным органом по инициативе неправительственных организаций уже предприняты меры по нормативной оптимизации лекарственного обеспечения пациентов с орфанными заболеваниями; Президентом страны инициировано создание фонда "Қазақстан халқына", который уже оказывает адресную помощь казахстанцам, в том числе детям с редкими заболеваниями. Все это вселяет надежду на то, что совместными усилиями будет выработана единая политика по вопросам лекарственного обеспечения детей, страдающих орфанными заболеваниями, что гарантировано Конституцией Республики Казахстан и Кодексом Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения».

Источники:

1. Вилла S, Compagni A, Reich MR. Законодательство об орфанных препаратах: уроки для забытых тропических болезней. Управление Int J Health Plann.2009 г.; 24: 27-42 (PubMed) (Академия Google);
2. Арти Шарма, Авраам Джейкоб, Манас Тандон и Душьят Кумар Орфанный препарат и стратегии развития;
3. Правила формирования перечня орфанных заболеваний и лекарственных средств для их лечения, утвержденные приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от 16 октября 2020 года № ҚР ДСМ-135/2020.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА И НАЛАЖИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Ключевые слова: поставщик, выбор поставщика, посредники, деятельность компании.

На сегодняшний день, когда уровень конкуренции достиг высоких пределов, каждая компания, вне зависимости от отрасли, пытается повысить свою конкурентоспособность. Безусловно, основной задачей является получение прибыли, но это практически невозможно без надежных поставщиков. Основой успешной работы любой компании является эффективное взаимодействие с поставщиками, в следствии чего предоставляется возможность развития производства и сокращение существующих рисков для бизнеса.

Для начала, необходимо разобраться, каким образом проводить классификацию поставщиков. Например, Валентина Клавдеева, являющаяся специалистом департамента внутреннего контроля крупной аудиторско-консалтинговой группы предлагает разделить поставщиков на производителей (официальные производители и мелкие производители) и посредников (дистрибуторы, дилеры) [1].

Для понимания различий между типами поставщиков предлагаю более детально рассмотреть каждую классификацию:

Официальные производители являются основным видом поставщиков, у которых имеются собственные производственные мощности, на которых осуществляется полный производственный цикл, а также собственные складские помещения. Плюсом работы с такими поставщиками для покупателя является наиболее низкая стоимость товаров, а также возможность адресно озвучивать свои пожелания или претензии к качеству товара, что позволяет в случае возникновения

гарантийных случаев, получать замену или ремонт товара в кратчайшие сроки. К минусам работы с официальными производителями можно отнести необходимость размещения крупных заказов, так как производителю не выгодно делать отгрузки небольших партий товара. В случае размещения единичных заказов, скорее всего, официальный производитель откажет в поставке.

Следующим типом производителей являются мелкие производители, зачастую представляющие собой компании с небольшим штатом сотрудников, либо же индивидуальные предприниматели, работающие под заказ, производящие единичные экземпляры продукции. В этом случае, для покупателя действуют все преимущества работы с производителем, описанные в предыдущем абзаце, и, дополнительно, покупатель получает возможность размещать небольшие, кастомизированные заказы.

Следующие в классификации поставщиков – посредники. Эта часть поставщиков, которые сами на занимаются производством продукции, их задача заключается в содействии официальным производителям в оказании услуг по продаже, организации логистики, складированию товара. Нередко, компании, занимающиеся производством, также занимаются и посреднической деятельностью, открывая отдельные юридические лица под каждый из двух видов деятельности, так как процессы и ценообразование для каждого из направлений разнятся.

Посредники также подразделяются на два вида: дистрибуторы и дилеры.

Дистрибуторами считаются компании, которые организывают централизованный закуп товаров от зарубежных или местных производителей крупными партиями (крупный опт), для последующей реализации этих товаров оптом на территории страны нахождения, а также на экспорт. Производители заинтересованы в расширении дистрибуторской сети, так как это позволяет им расширять рынки сбыта и завоёвывать клиентов на новых территориях. Часто производители самостоятельно не изъявляют желания или не имеют возможности распространять свою продукцию на новых рынках, в этом случае, дистрибуторские компании берут представление продукции компании на новой территории на себя и осуществляют дистрибуцию своими силами. В отпускную цену, предлагаемую этими поставщиками, будет включена их маржа, затраты на маркетинг, затраты на таможенную очистку и расходы на логистику. При заключении договора между производителем и дистрибутором часто фигурирует договорённость, в рамках которой производитель обязывается отпускать товар на вверенную дистрибутору территорию только через данного конкретного дистрибутора и, в случае, поступления производителю запросов от желающих приобрести товар, производитель также перенаправляет такой запрос дистрибутору. В городах, где продукцию завода-изготовителя предлагает конкретный дистрибутор, конечному покупателю или дилеру лучшую цену на товар может предложить только дистрибутор, ниже цен, чем предлагает он, на территории не найти. Дистрибуторы могут реализовать товар как конечному потребителю, так и дилерам или и тем и другим.

Дилеры являются следующим и заключительным звеном, так как они покупают товар у дистрибуторов и далее занимаются окончательной реализацией товаров финальному покупателю с определенной маржинальностью, которая и будет их доходом. Посредник последнего

звена цепи поставок отпускает товар по самой высокой цене, так как он получает товар, изготавливаемый завода-изготовителя, от дистрибутора, который оплатил наценку производителю и включил в отпускную цену свою маржу. Тем не менее, обыкновенно конечный потребитель приобретает товар именно у дилера, так как прямого выхода на дистрибутора, а тем более – на производителя, у него нет.

Вышеописанная классификация важна для понимания различий между типами поставщиков и цепочки взаимоотношений между ними, а также, для понимания того, какое количество раз на приобретаемый товар была наложена торговая наценка. Разумеется, дешевле всего делать покупку у завода-изготовителя, однако, в большинстве случаев, производители работают через дистрибуторов, а те, в свою очередь, через дилеров, существенно сужая возможные варианты выбора поставщика для конечного покупателя.

Теперь у нас есть понимание классификации поставщиков, но прежде чем перейти к выбору поставщика, необходимо определиться с тем, что требуется закупать. Для этого необходимо произвести анализ номенклатуры закупаемых материалов и разделить их, например, на следующие категории: некритические, основные, проблемные, стратегические [2], помогающие определить приоритетность закупа.

В качестве примера, разберём деятельность компании ТОО «Шарк», чьим основным направлением деятельности является производство и оптовая реализация в розничные сети масложировой продукции. В данном случае, ТОО «Шарк», является и производителем, и дистрибутором собственной продукции.

К некритическим для производства относятся такие товары, как гофрокартон и полиэтиленовая плёнка. В случае возникновения проблем с поставками, вышеуказанные товары можно легко заменить на продукцию других компаний-

производителей аналогичных товаров. У этих товаров нет каких-то особых характеристик или к ним не предъявляются специальные требования, которые могут усложнить поиск альтернативного поставщика. Таким образом, отсутствие некритических для производства ТОО «Шарк» товаров у производителя не приведёт к остановке производства и, соответственно, к потере потребителей.

К основным материалам для производства ТОО «Шарк» относятся смазочные материалы для линии фасовки, а также, пищевая химия для мойки оборудования и упаковочная фольга. Любая задержка в поставке вышеуказанных материалов на производство может привести к полной остановке производственной деятельности компании, так как эти материалы нужны на постоянной основе и поставляются регулярно. Для подстраховки, учитывая важность материалов, менеджмент ТОО «Шарк» прибегает к содержанию страховочного запаса данных материалов, чтобы, в случае возникновения перебоев в снабжении, быть готовым некоторое время обходиться без поставок. Поставщикам основных материалов можно найти замену, однако, в данном случае, поиск займёт больше времени и к поставляемым товарам предъявляются определённые требования, обязательные к выполнению.

К проблемным материалам, закупаемым ТОО «Шарк», относятся сложные в закупке товары. В данном случае, подразумевается небольшой выбор поставщиков на рынке, предлагающих данную продукцию или же особые требования к продукту, сложные для выполнения. Дополнительным параметром, по которому приобретаемый товар попадает в категорию «проблемных» является срочность его поставки, от которой зависит успешность производственного процесса в Компании. В ТОО «Шарк» проблемными материалами являются фреон для холодильных камер, который требует определённых условий транспортировки и хранения, а также является токсичным газом

и определённая краска для датира, которая поставляется только одним поставщиком и отвечает всем требованиям производства.

К стратегическим материалам относятся те товары, которые являются основными для производства продукции. Они не заменимы при производстве, должны отвечать высоким стандартам качества и, собственно, всё производство базируется как раз на таких поставках. Для ТОО «Шарк» стратегическими материалами являются натуральные сливки, молочный жир и растительные масла, из которых изготавливается основная продукция. Поставщики вышеуказанной продукции являются стратегически важными партнёрами и продукцию заменить не легко, в связи с тем, что продукция в обязательном порядке должна соответствовать вкусовым, качественным показателям, а также иметь сертификаты качества и безопасности пищевой продукции.

Так как ТОО «Шарк» занимается производством масложировой продукции уже на протяжении десяти лет, в компании существуют определённые инструкции, позволяющие качественно и системно подходить к подбору поставщиков. Так как компания работает в области изготовления продуктов питания, поставщики сырья и материалов, используемых при производстве, выбираются особенно тщательно. Прежде всего на предприятии проводится ревизия всех остатков сырья и материалов, которые накладываются на производственный план, который формируется на основании прогноза продаж. После ревизии выявляется понимание необходимых объёмов закупа сырья и материалов, за вычетом имеющихся остатков. Далее ОВК (отдел входного контроля) обозначает перечень основных характеристик и параметров для необходимых товаров.

Для подбора поставщика проводятся следующие этапы:

1. На основании технического задания от ОВК, отделом закупа разрабатывается минимальный (базовый)

набор требований к поставщику. (для пищевых компонентов - требования ГОСТ, наличие сертификатов качества и безопасности, информацию об условиях хранения, транспортировки и прочие требования).

2. Следующим шагом в процессе подбора поставщика является сбор и оценка предложений. На данном этапе менеджер отдела закупа делает срез имеющихся игроков на рынке и осуществляет выбор поставщика по следующим критериям: качество товара (наличие ГОСТа, сертификатов и т.д.), цена на товар, сроки поставок, условия оплаты (рассматривается возможность расчёта по предоплате, с отсрочкой платежа, по пост оплате), оценивается полнота ассортимента, наличие сервисного обслуживания (в случае, если речь идёт об оборудовании), оцениваются условия доставки (самовывоз, доставка за счёт поставщика, доставка за счёт поставщика, при условии выкупа определённого объема). Также на выбор поставщика влияет его благонадёжность, которую косвенно можно определить по времени его присутствия на рынке

Казахстана, по отзывам клиентов и при личном знакомстве.

Для отбора наиболее подходящих кандидатов на роль поставщика специалист отдела закупа заполняет Таблицу 1, приведённую ниже, используя бальную систему от 1 до 5. Где «1» - это минимальное значение, а «5» - максимально возможное. Баллы присваиваются, в зависимости от удобства предложения поставщика для ТОО «Шарк». Например, если поставщик даёт возможность оплачивать за поставленное сырьё или материалы с отсрочкой в 30 дней, то ему будет присвоена оценка «5», тогда, как поставщик, требующий 100% предоплату, получит только «1» балл. В то же время, если в пуле кандидатов есть поставщик, предлагающий постоплату в два месяца, то «5» баллов достанется уже ему, тогда как поставщик с отсрочкой в месяц, получит уже оценку «4». На основании итоговых результатов (баллов) по каждому рассматриваемому поставщику, специалист отдела закупа получает итоговое ранжирование: идеальный, приемлемый, неудовлетворительный, которое и позволяет определить поставщика, с которым будет заключён договор.

Таблица 1 - Оценка потенциального поставщика по критериям

№	Критерий выбора поставщика	Оценка поставщика по данному критерию от 1 до 5		
		Поставщик №1	Поставщик №2	Поставщик №3
1	Качество товара			
2	Цена			
3	Сроки поставок			
4	Условия оплаты			
5	Полнота ассортимента			
6	Сервисное обслуживание (для оборудования)			
7	Условия поставки			
	Всего			

3. После завершения шага по выбору поставщика, специалист отдела закупа, проверяет наличие у потенциального партнёра необходимых, согласно

законодательству, правоустанавливающих документов, таких как Свидетельство о регистрации и постановке на налоговый учёт, проверяет наличие и подлинность

Сертификатов качества, Сертификатов соответствия и лицензий (в случае если деятельность подлежит лицензированию).

По итогу вышеописанной процедуры, определяется поставщик, полностью соответствующий требованиям компании и гарантирующий не только добропорядочность, но и поставку качественного товара или услуги. Далее специалист отдела закупа заключает с выбранным партнёром договор на поставку товара. Однако, на этом этапе, работа с поставщиком не заканчивается, помимо текущей работы, важно на постоянной основе проводить мониторинг выполнения условий договора. В случае, если, не смотря на всю подготовительную работу, в процессе сотрудничества, будут выявлены серьёзные и повторяющиеся нарушения, из базы, наработанной во время исполнения пункта 2 Процедуры, будет выбран другой поставщик. В задачи специалиста отдела закупа входит постоянная работа с поставщиками, которая включает в себя: проведение мониторинга цен на рынке,

отслеживание качества поставляемых товаров и услуг, отслеживание появления новых игроков на рынке, работа по получению лучших условий оплаты и поставки. Таким образом происходит наработка базы партнёров, часть из которых со временем будет меняться (замещаться), освобождая место для более надёжных и более добросовестных поставщиков.

Надежность поставщиков в достаточной степени влияет на работу организации и ее успешное развитие. В условиях кризиса это становится особенно важным, поскольку выживает сильнейший. Выбранные вами достойные поставщики станут для вас хорошей опорой [3]. Поэтому важно не жалеть времени и инструментов для качественной проверки потенциальных поставщиков. Лучше потратить человеческий ресурс на качественную проверку, чем заниматься улаживанием неприятных ситуаций, которые могут возникнуть в случае недобросовестности партнеров.

Источники:

1. Клавдеева В. Как построить эффективное взаимодействие с поставщиками. Журнал «Управляем предприятием». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://upr.ru/article/vzaimodeystvie-s-postavshchikami/> - свободный. - 24 ноября 2021. – Загл. с экрана. -Рус.2021
2. Уразова Н. Выбор и оценка поставщика. «БизнесОбучение» Журнал «ЭлектроИнфо», №1 за 2009 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml - свободный. – Загл. с экрана.
3. Щеглова Е.Ю. Четыре этапа в конкурсном выборе поставщика: как всё организовать и задокументировать. Статья опубликована в журнале «Секретарь-референт» № 8, 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.profiz.ru/sr/8_2016/provodim_tender/ - свободный. 2016. – Загл. с экрана. -Рус.2016

