

УО «Алматы Менеджмент Университет»



GRADUATE  
SCHOOL OF  
BUSINESS

# КАПИТАЛИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: СРЕДСТВА, ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Сборник материалов VII -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 (574)  
ББК 65.050 (5Каз.)  
К 17

**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 VII-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.

**К 17** Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: сборник материалов VII-й Международной научно-практической конференции. Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2022. – 117 с.

ISBN 978-601-08-1772-2

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

© Алматы Менеджмент Университет, 2022

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

ISBN 978-601-08-1772-2



## СОДЕРЖАНИЕ

### РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ СТАТЬИ ДОКТОРАНТОВ ДВА И PhD

|   |    |
|---|----|
| <b>Байгенжина А.К., Залучёнова О.М.</b><br>ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА НА МЕТОД НАЧИСЛЕНИЯ И ПРОЦЕСС<br>ФОРМИРОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В<br>ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН ..... | 7  |
| <b>Бюрабекова Л.В., Урузбаева Н.А.</b><br>ЭФФЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА ОПЫТЕ<br>ПАНДЕМИИ COVID-19.....  | 13 |
| <b>Досмаилов Б.С., Рахимбекова Ж.С.</b><br>УПРАВЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ<br>ПАНДЕМИИ В РК.....   | 22 |
| <b>Закирова Д.З., Мамырбекова С.А.</b><br>МЕЙРГЕР ІСІ ҮЛГІСІНДЕ ИННОВАЦИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ<br>ҰСТАНЫМЫМЕН ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУДЫ БАСҚАРУ .....   | 26 |
| <b>Көккөз Л.Ж., Жуматаев Е.Е., Кажыбаев А.Э.</b><br>АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ<br>ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ.....   | 32 |
| <b>Мухамеджанов Г.К., Рахимбекова Ж.С.</b><br>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ (ERP) В<br>ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА И<br>ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ .....                   | 40 |

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

|  |    |
|--|----|
| <b>Антипина Е.В.</b><br>ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ИТ-ТЕХНОЛОГИЙ.....  | 50 |
| <b>Аханова М.А., Смыкова М.Р.</b><br>РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ЭКОТУРИЗМА В КЫЗЫЛОРДИНСКОЙ<br>ОБЛАСТИ.....                             | 55 |
| <b>Ахметов Д. К., Кондрашов И.Н.</b><br>ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА<br>ПРИМЕРЕ АО «КАЗТЕЛЕПОРТ» ..... | 59 |
| <b>Байтилесов Б.А., Тултабаев С.Ч.</b><br>АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА УРАНА.....                               | 69 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Ким К. В., Карибджанов Б. Б.</b><br>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ: ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ<br>АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ .....  | 75  |
| <b>Кирбаева А.Б., Кондрашов И.Н.</b><br>РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ<br>КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ .....   | 81  |
| <b>Кожухметова Н.В., Алталиева А.А.</b><br>ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ:<br>ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И ВИДОВ.....  | 86  |
| <b>Могилевская Н.В., Көккөз Л.Ж.</b><br>КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «СК «НОМАД<br>ИНШУРАНС»: АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ И ПОЗИТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ                                  | 92  |
| <b>Турсынбаева Б.М.</b><br>СТИМУЛИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ<br>ПАНДЕМИИ (на примере АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз») .....   | 97  |
| <b>Утембаева Г.М., Смыкова М.Р.</b><br>КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ: ПОНЯТИЕ И МОДЕЛИ<br>ИЗМЕРЕНИЯ .....   | 102 |
| <b>Утеуова А.С., Тултабаев С.Ч.</b><br>ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКА В ЦЕЛЯХ<br>ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ<br>ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА ..... | 107 |
| <b>Эшанкулов Х. С., Нугманова А. М.</b><br>ПРИМЕНЕНИЕ МОБИЛЬНЫХ ДИАЛИЗНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ<br>ЗАМЕСТИТЕЛЬНОЙ ПОЧЕЧНОЙ ТЕРАПИИ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И<br>ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ .....                 | 112 |

**1**  
**РАЗДЕЛ**

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

**Байгенжина А.К.**

Докторант DBA

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

**Залучёнова О.М.**

к.э.н., доцент

Университет Туран, г. Алматы

## **ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА НА МЕТОД НАЧИСЛЕНИЯ И ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

*Ключевые слова: консолидированная финансовая отчетность, метод начисления, порядок и состав финансовой отчетности, результаты формирования*

Основным шагом при переходе на международные стандарты явилось внесение изменений и дополнений в Закон Республики Казахстан «О бухгалтерском учете» [1], в соответствии с которым было определено, что с 1 января 2003 года финансовые организации, с 1 января 2005 года акционерные общества нефинансового сектора и с 1 января 2006 года все прочие организации осуществляют составление финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

В государственном секторе вопрос о реформировании системы учета был определен в 2007 году Концепцией по внедрению системы государственного планирования, ориентированного на результат, утвержденной Указом Президента Республики Казахстан [2].

В 2008 году были внесены дополнения в Бюджетный кодекс Республики Казахстан [3].

С 2010 по 2013 годы реализовывался проект по переходу бухгалтерского учета государственного сектора на метод начисления.

Существующая система отчетности об исполнении бюджета на кассовой основе показывала только мероприятия и расходы, а также достижения в рамках одного года, и не отражала полную картину результатов и выполненных мероприятий.

В связи с чем, Концепцией новой бюджетной политики Республики Казахстан, утвержденной Указом Президента Республики Казахстан, было предусмотрено формирование

консолидированной финансовой отчетности об исполнении республиканского бюджета на основе метода начисления.

Первоначально, для введения новой системы бухгалтерского учета и финансовой отчетности государственных учреждений, была подготовлена методологическая основа, включая единую учетную политику, План счетов бухгалтерского учета, Правила ведения бухгалтерского учета, Правила составления и представления финансовой отчетности и другие нормативные правовые акты [4-8].

В 2012 году по независимой оценке Комитета по МСФООС Международной Федерации Бухгалтеров, МВФ, USAID разработанная методология бухгалтерского учета по методу начисления была признана соответствующей МСФООС и по своему статусу отнесена к национальным стандартам финансовой отчетности государственного сектора.

С Комитетом по МСФООС был заключен договор и с 2010 года ежегодно осуществляется перевод МСФООС на государственный язык с размещением на сайте Министерства финансов.

В рамках международной технической помощи МВФ, Всемирного банка и USAID с привлечением ведущих международных экспертов и практиков по внедрению МСФООС из Нидерландов, Канады, Австралии, Швейцарии, Новой Зеландии, США проведены 6 международных семинаров и семинар на

платформе Астанинского экономического форума в мае 2013 года.

Для бухгалтеров и сотрудников финансовых служб разработано и издано за счет технической помощи USAID методическое пособие: «Бухгалтерский учет и финансовая отчетность государственных учреждений в соответствии с МСФООС в Республике Казахстан. Практический аспект применения» [9].

Так сложилось, что нововведения в области исполнения бюджета, формирования отчетности реализуются посредством передачи знаний от казначеев бухгалтерам.

Так и при переходе бухгалтерского учета на метод начисления, чтобы переход оказался более плавным и безболезненным, в территориальных органах казначейства были созданы специальные рабочие группы, которые оказывали консультативную помощь работникам бухгалтерских служб государственных учреждений.

В результате, по состоянию на 1 января 2013 года, органами казначейства был осуществлен успешный прием вступительной отчетности всех государственных учреждений республиканского бюджета, составленной с использованием Схемы перехода Плана счетов бухгалтерского учета государственных учреждений, а в последствии и первая финансовая отчетность по методу начисления за 2013 год.

С переходом на метод начисления с 2013 года восстановлены активы и обязательства, которые ранее не отражались в балансе по кассовому методу, а именно: финансовые инвестиции в ценные бумаги, в виде пополнения уставного капитала субъектов квазигосударственного сектора, финансовые инвестиции в виде предоставленных займов, резервы по неиспользованным отпускам работников и другие.

Параллельно с работой по переводу на метод начисления расходной части бюджета и восстановлению активов и обязательств, разрабатывалась

методология бухгалтерского учета поступлений бюджета по методу начисления и ее отражения в финансовой отчетности.

В соответствии с нормами Бюджетного кодекса Республики Казахстан в 2019 году впервые Консолидированная финансовая отчетность по республиканскому бюджету была включена в состав годового отчета об исполнении республиканского бюджета и направлена на рассмотрение в Парламент.

С 2020 года, в соответствии с нормами Закона РК «О государственном аудите» [10] консолидированная финансовая отчетность об исполнении республиканского бюджета подлежит аудиту Счетным комитетом по контролю за исполнением республиканского бюджета, который представляет заключение по объективности предоставленной информации, отражающее выводы и рекомендации, как по всему консолидированному отчету, так и по отдельным администраторам бюджетных программ.

В настоящее время прогресс любой реформы неразрывно связан с прогрессом в IT технологиях. Перед казначейством стояла задача по созданию информационной системы, адекватной новой учетной политике. Разработчиками наиболее распространенных действующих программных продуктов по бухгалтерскому учету, которые использовали государственные учреждения, была проведена их доработка и получено положительное заключение и рекомендации международных консультантов по их соответствию и возможности применения в рамках перехода на новый метод.

Одновременно, в рамках Интегрированной автоматизированной информационной системы «е-Минфин» с участием казначейства была разработана подсистема для ведения бухучета в Министерстве финансов и его подведомственных учреждений, а также подсистема для сбора бюджетной и финансовой отчетности и формирования сводных отчетов по республике.

Подсистема по приему финансовой отчетности и дальнейшей консолидации финансовой отчетности по республиканскому бюджету построена на базе SAP. Работа в подсистеме может проводиться как в онлайн, так и оффлайн режиме, поддерживается любыми браузерами. Для работы в подсистеме необходимо авторизоваться соответствующей ЭЦП, выпущенной на юридическое лицо. Уровень доступа пользователей к подсистеме зависит от присвоенной роли.

Формы финансовой отчетности заполняются несколькими способами: непосредственно из подсистемы «Бухгалтерский учет», с помощью xml-файла, ручной ввод. При этом административные данные, реквизиты учреждения, данные прошлого периода уже предзаполнены и не могут быть изменены без соответствующей причины.

Для консолидации финансовой отчетности и элиминирования взаимных операций предусмотрен модуль для настройки правил консолидации, а также создания документов по взаимным операциям, действующими только после подписания ЭЦП сторонами взаимодействия.

Подсистема позволяет консолидировать финансовую отчетность, как на уровне администраторов бюджетных программ, местных уполномоченных органов, так и на уровне центрального уполномоченного органа по исполнению бюджета в лице Комитета казначейства.

Разработка и внедрение указанной подсистемы позволила упростить процессы сдачи и приема отчетности, в том числе за счет уменьшения количества механических ошибок, которые часто возникали при сдаче отчетности на бумаге.

Сейчас подсистема автоматически выявляет ошибки уже на стадии заполнения формы, и далее – при проверке взаимоувязки форм финансовой и бюджетной отчетности.

В процессе приема консолидированной финансовой отчетности Казначейством проводится анализ представляемых данных.

Информационная система казначейства позволяет сопоставить отдельные данные представленной финансовой отчетности на достоверность.

Переход на новый метод и анализ отчетности позволил оптимизировать формы бюджетной отчетности, периодичность представления финансовой отчетности, разработать правила элиминирования для консолидации статей финансовой отчетности.

Также следует отметить, что представление финансовой и бюджетной отчетности в казначейство осуществляется только в электронном формате, без необходимости дублирования на бумаге. Это позволило сократить временные затраты, транспортные расходы и бумажную волокиту.

В настоящее время подсистема по сбору и консолидации финансовой отчетности тиражирована до уровня государственных учреждений республиканского бюджета и районных отделов финансов местных бюджетов.

Как уже отмечалось, консолидированная финансовая отчетность по республиканскому бюджету в составе годового отчета об исполнении республиканского бюджета направляется в Парламент РК. Счетный комитет направляет в Парламент РК аудиторское заключение (рис. 1).

В состав КФО входит консолидированный бухгалтерский баланс, Консолидированный отчет о результатах финансовой деятельности, Консолидированный отчет об изменениях чистых активов/капитала, Консолидированный отчет о движении денег, пояснительная записка. Сравнение бюджетных и фактических сумм изложено в рамках отчета об исполнении бюджета, формируемого по кассовому методу (рис. 2).

В 2020 году на базе консолидированной финансовой отчетности начался этап формирования прогнозной финансовой отчетности. Для формирования прогнозной финансовой отчетности также разработана информационная система.

Понятно, что перевод системы бухгалтерского учета в масштабах государства очень сложный и трудоемкий процесс.

С начала перехода нам помогали международные консультанты.

Консолидированная финансовая отчетность по республиканскому бюджету сформирована Комитетом Казначейства самостоятельно.

В процессе всего перехода возникал вопрос, насколько результат будет стоить затраченных усилий. Сейчас мы уже не задаемся таким вопросом.

Формирование консолидированной финансовой отчетности в целом по республиканскому бюджету позволило увидеть сумму всех активов и обязательств в одном документе, конечный результат исполнения бюджетных программ в виде стоимости балансовой единицы, фактический результат от расходования бюджетных средств.

Каждый раз, при планировании и расходовании бюджетных средств мы задаемся вопросом, как это отразится на нашем балансе.

Сейчас, сформировав финансовую отчетность за 2020 год, мы наглядно увидели, как пандемия повлияла на финансовый результат.

Положительные стороны автоматизации приема и консолидации финансовой отчетности, также, как и автоматизации любого процесса, всем известны. В текущем году, когда распространение пандемии не позволяло казначеям и бухгалтерам полным составом выходить на работу, возможности удаленного доступа к информационным системам в полной мере показало нам своевременность разработанных систем и преимущества развития IT технологий.

В текущем году мы ожидаем полный аудит финансовой отчетности по республиканскому бюджету за 2020 год, который покажет результаты проделанной работы с иной, независимой точки зрения.

Подводя итоги, хотелось отметить, основные положительные стороны внедрения метода начисления и формирования консолидированной отчетности в государственном секторе, такие как:

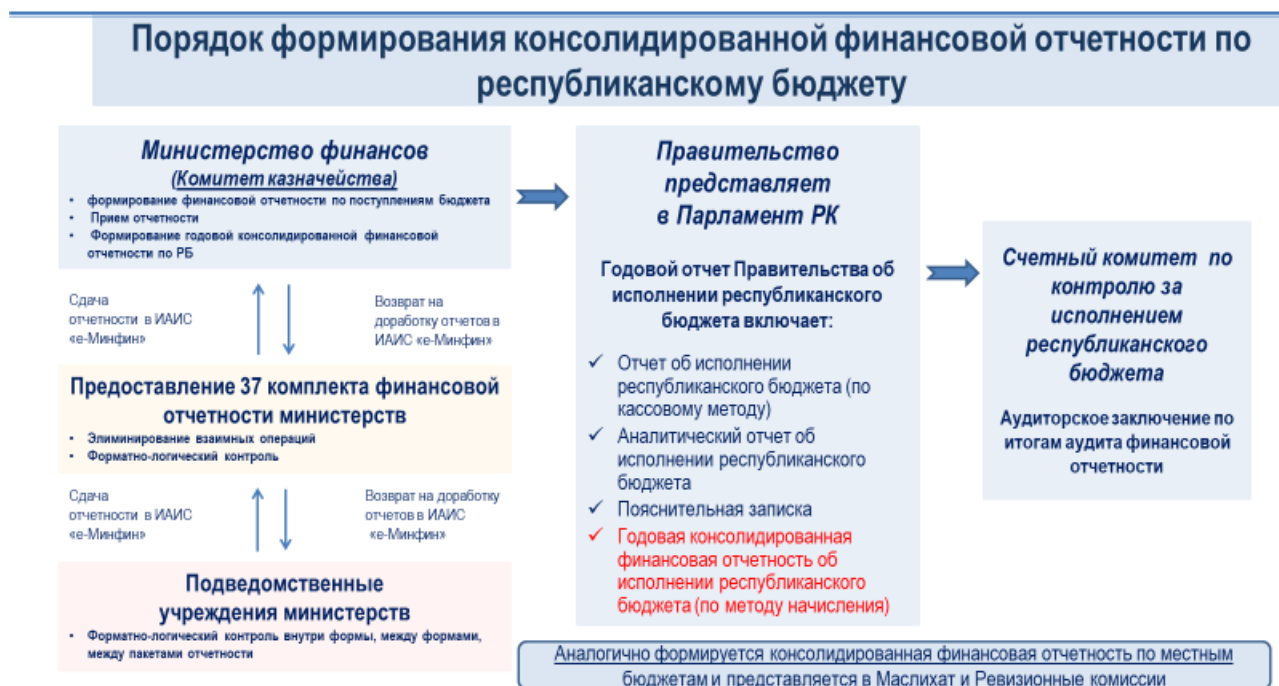


Рисунок 1 - Порядок формирования консолидированной финансовой отчетности по республиканскому бюджету

Примечание: разработано автором на основании информации из источников [3,4,5]

➤ Наличие наглядной информации по стоимости активов и обязательств республиканского бюджета, местного бюджета, государственного бюджета, как следствие, улучшение отражения финансовой ситуации для оперативного и качественного управления финансовыми ресурсами

➤ Результат от фактической деятельности государственных органов, а не по стоимости затрат денежных средств

➤ Возможность видеть фактические затраты от приобретения активов и обязательств

➤ Основа для формирования прогнозной консолидированной финансовой отчетности по методу начисления

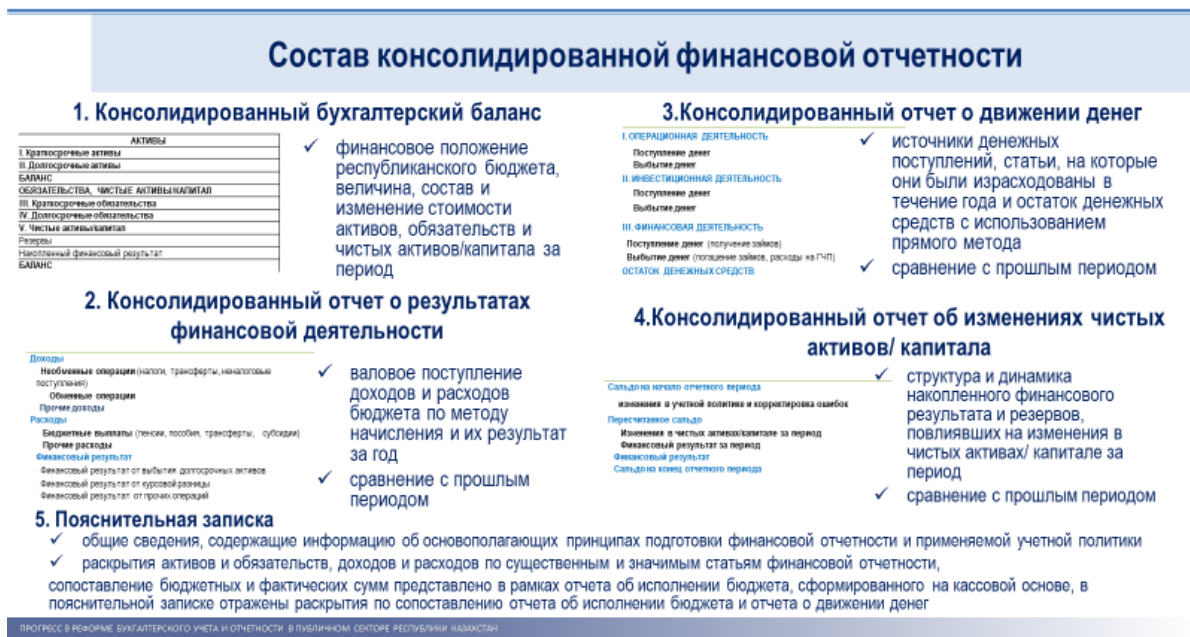


Рисунок 2 - Состав консолидированной финансовой отчетности  
Примечание: разработано автором на основании информации из источника [4-8]

### Показатели консолидированной финансовой отчетности по РБ за 2019 год

| Годовой консолидированный бухгалтерский баланс   |             |          | Результаты финансовой деятельности  |             |          |
|--|-------------|----------|---|-------------|----------|
|  | млрд. тенге |          |   | млрд. тенге |          |
| АКТИВЫ   | 2018 год    | 2019 год | Наименование  | 2019 год    | 2018 год |
| <b>I. Краткосрочные активы</b>   | 4 329       | 1 890    | <b>Доходы</b>   | 14 766      | 11 932   |
| Денежные средства и их эквиваленты   | 166         | 86       | <b>Необходимые операции (налоги, трансферты, неналоговые поступления)</b>                       | 14 355      | 11 701   |
| Краткосрочные финансовые инвестиции  | 4           | 3        | <b>Прочие доходы (вознаграждения по кредитам, дивиденды, реализация товаров, работ и услуг)</b> | 411         | 231      |
| Краткосрочная дебиторская задолженность, в т.ч. авансы выданные и возмещения к получению                 | 151         | 152      | <b>Расходы</b>  | 14 985      | 12 121   |
| Заласы   | 851         | 853      | <b>Бюджетные выплаты (пенсии, пособия, трансферты, субсидии)</b>                                | 7 454       | 5 881    |
| Краткосрочная дебиторская задолженность по расчетам с бюджетом по налоговому и неналоговому поступлениям | 3 149       | 791      | <b>Прочие расходы</b>   | 7 531       | 6 240    |
| Прочие краткосрочные активы  | 7           | 5        | <b>Финансовый результат</b>   | - 335       | - 1 105  |
| <b>II. Долгосрочные активы</b>   | 11 385      | 16 419   | Финансовый результат от выбытия долгосрочных активов  | - 138       | - 165    |
| Долгосрочные финансовые инвестиции   | 6 240       | 10 862   | Финансовый результат от курсовой разницы  | 35          | - 747    |
| Долгосрочная дебиторская задолженность   | 217         | 303      | Финансовый результат от прочих операций   | - 13        | - 3      |
| Основные средства  | 3 722       | 3 849    |   |             |          |
| Незавершенное строительство и капитальные вложения   | 1 135       | 1 322    |   |             |          |
| Нематериальные активы  | 71          | 82       |   |             |          |
| <b>БАЛАНС</b>  | 15 714      | 18 309   |   |             |          |
| <b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ЧИСТЫЕ АКТИВЫ/КАПИТАЛ</b>  |             |          |   |             |          |
| <b>III. Краткосрочные обязательства</b>  | 4 505       | 2 396    |   |             |          |
| Краткосрочные финансовые обязательства   | 680         | 661      |   |             |          |
| Краткосрочная кредиторская задолженность   | 56          | 60       |   |             |          |
| Краткосрочная кредиторская задолженность по налоговым и неналоговым поступлениям в бюджет                | 3 768       | 1 676    |   |             |          |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b>  | 11 206      | 12 393   |   |             |          |
| Долгосрочные финансовые обязательства  | 11 200      | 12 383   |   |             |          |
| Долгосрочная кредиторская задолженность  | 6           | 10       |   |             |          |
| <b>V. Чистые активы/капитал</b>  | 3           | 3 519    |   |             |          |
| Накопленный финансовый результат   | 3           | 3 519    |   |             |          |
| <b>БАЛАНС</b>  | 15 714      | 18 309   |   |             |          |

| Движение денежных средств   |             |          |
|---|-------------|----------|
|   | млрд. тенге |          |
| Наименование  | 2019 год    | 2018 год |
| <b>I. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>   | - 365       | 72       |
| Поступление денег   | 11 200      | 9 462    |
| Выбытие денег   | 11 565      | 9 390    |
| <b>II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>  | - 870       | - 723    |
| Поступление денег (погашение кредитов)  | 131         | 118      |
| Выбытие денег (выданные кредиты, приобретение долгосрочных активов, затраты на строительство) | 1 001       | 841      |
| <b>III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>   | 1 156       | 673      |
| Поступление денег (получение займов)  | 1 866       | 1 214    |
| Выбытие денег (погашение займов, расходы на ГЧП)  | 710         | 540      |
| <b>ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>   | 86          | 166      |

Рисунок 3 - Показатели консолидированной финансовой отчетности по РБ за 2018 и 2019 годы  
Примечание: разработано автором на основании сводной информации из источника [11]

### Источники:

- 1 О бухгалтерском учете и финансовой отчетности (Закон РК от 28.02.2007г. №234, опубликован: Ведомости Парламента РК, 2007 г., N 4, ст. 32; Казахстанская правда от 13.03.2007г. N 38 (25283).
- 2 Концепция новой бюджетной политики РК (Указ Президента РК от 26.06.2013г. №590).
- 3 Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 4 декабря 2008 г. № 95-IV: в редакции от 31.03.2021 г. (Опубликован: "Казахстанская правда" от 5.12.2008 г., № 265-266 (25712-25713); Ведомости Парламента РК, 2008 г., № 21 (2525) ст. 93; Қазақстан Республикасы Парламентінің Жаршысы, 2008 ж., N 21, 93-құжат; "Егемен Қазақстан" 5.12.2008 ж., N 370-374 (25343).
- 4 Правила составления консолидированной финансовой отчетности администраторами бюджетных программ и местными уполномоченными органами по исполнению бюджета (Приказ МФ РК от 06.12.2016г. №640 опубликован: Эталонный контрольный банк НПА РК в электронном виде от 10.01.2017г.).
- 5 Правила составления и представления бюджетной отчетности государственными учреждениями, администраторами бюджетных программ и уполномоченными органами по исполнению бюджета (Приказ МФ РК от 02.12.2016г. №630).
- 6 Правила ведения бюджетного учета (Приказ МФ РК от 16.11.2009г. №495, опубликован: Бюллетень НПА центральных исполнительных и иных государственных органов РК, 2010 г., № 2, ст. 368; Собрание актов центральных исполнительных и иных центральных государственных органов РК № 8, 2010 г.).
- 7 Учетная политика (Приказ МФ РК от 07.09.2010 г. №444, опубликован: Казахстанская правда от 06.10.2010 г., № 263 (26324); от 15.10.2010г. № 42 (512); Егемен Қазақстан 19.10.2010г. № 429-432 (26275).
- 8 Правила ведения бухгалтерского учета в государственных учреждениях (Приказ МФ РК 03.08.2010 №393, опубликован: Егемен Қазақстан 14.09.2010г. (26214); и 17.09.2010г. № 374-375 (26218); Казахстанская правда от 15.09.2010 г. № 242 (26303) и от 16.09.2010 г. № 243 (26304).
- 9 Методическое пособие «Бухгалтерский учет и финансовая отчетность государственных учреждений в соответствии с МСФООС и методом начисления в РК. Практический аспект применения» (опубликован: Сайт МФ РК minfin.gov.kz от 22.01.2014 г.).
- 10 О государственном аудите и финансовом контроле (Закон РК от 12.11.2015г. №392-V, опубликован: Казахстанская правда от 17.11.2015 г., № 220 (28096); Егемен Қазақстан 17.11.2015г., № 220 (28698); Ведомости Парламента РК 2015 г., № 21-II, ст. 129).
- 11 Сводная информация по показателям финансовой отчетности по республиканскому бюджету за 2018 и 2019 годы (формы №1-№8) // ИАИС «е-Минфин», подсистема «Консолидация».



**Бюрабекова Л.В.**  
Докторант ДВА  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

**Урузбаева Н.А.**  
д.э.н.  
ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, г. Нур-Султан

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА ОПЫТЕ ПАНДЕМИИ COVID-19

*Ключевые слова: общественное здравоохранение, эффективные модели развития, пандемия, COVID-19, прогнозирование*

### Введение

Мировая пандемия COVID-19 порождает ситуацию, в которой ресурсы здравоохранения, такие как диагностические комплекты, лекарства и базовая инфраструктура здравоохранения, были в дефиците на протяжении большого периода времени, что оказывало негативное влияние на социально-экономическую систему. В пандемической ситуации отсутствовали стандартизированные модели общественного здравоохранения, охватывающие от оказания помощи госпитализированным пациентам до управления здравоохранением местных жителей с точки зрения мониторинга, оценки и диагностики, и приема лекарств.

Это исследовательское проведено с целью рассмотреть модели управления здравоохранением при COVID-19. Сдвиг политики в сторону технологических моделей с хорошо согласованной инфраструктурой может улучшить результаты профилактики и лечения COVID-19. Планируемая разработка технических моделей здравоохранения для прогноза и улучшения результатов лечения, учитывающих не только геномику, протеомику, нанотехнологии, материаловедение, а также возможный вклад передовых цифровых технологий - лучшие стратегии для ранней диагностики и контроля инфекций.

В связи с текущей пандемией предлагается модель управления здравоохранением с технологической

поддержкой. Эффективное управление здравоохранением является двигателем более здорового общества, где позитивные действия в области исследований, технологий и управления общественным здравоохранением и здоровьем пациентов, имеют большой потенциал для глобального ответа на COVID-19.

### 1. Междисциплинарные исследования в приоритетном сегменте

Данные исследований биологических, медицинских, инженерных, химических и физических наук могут дать огромную информацию для поведения исследований. Понимание эпидемиологии, разновидностей патогенов, клинических особенностей, восприимчивости человека должно быть приоритетной областью науки и техники для любой модели прогноза. Следует отдавать предпочтение указанной ниже области на основе логических решений для моделей общественного здравоохранения:

- Исследование баз данных.
- Лечение и вакцинация.
- Адаптация моделей прогноза других инфекционных заболеваний.

#### Исследование баз данных

Проведение исследований баз данных поможет сопоставить и понять любую возможность низкой и высокой степени тяжести заболевания. В Интернете доступны различные базы данных, которые можно время от времени изучать, чтобы понять тенденцию. ВОЗ, Scopus, PubMed,

ICMR, CDC и прочие подобные междисциплинарные ресурсы могут быть перекрестно проверены для составления плана будущей стратегии.

Роль геномики и протеомики при формировании прогноза и лечения в значительной степени основывается на интерпретации, анализе и результатах. Региональная/локальная модель защиты здоровья должна основываться на оценке регионального/локального риска. В этом аспекте лучше всего рассмотреть, разработать и установить эффективные стратегии контроля с помощью диверсифицированного подхода к региональной модели здравоохранения, чтобы избежать любого конкретного риска. Понимание всей научной информации возможно благодаря открытым ресурсам и доступу к различным базам знаний. Во время пандемии многие издатели делают свои ресурсы бесплатными и временно доступными. Это позволяет гораздо быстрее внедрять технологические и инновационные исследования и принятия дополнительных решений по защите от любой возможной эпидемии. Самая важная часть эпидемиологической защиты - это разрыв цепи передачи.

#### Лечение и вакцинация

Глобальный рост числа устойчивых к антибиотикам бактерий и ограниченного количества противовирусных препаратов является реальной проблемой для мира с точки зрения борьбы с возникающими бактериальными и вирусными инфекциями. Недавние исследования в области лечения COVID-19 имеют многообещающие результаты. Эффективные и доступные лекарства для лечения COVID-19 все еще отсутствуют, при этом лучшей стратегией лечения является использование лекарств от других болезней и их комбинаций.

В настоящее время ряд фармацевтических препаратов проходят клинические испытания для оценки их безопасности и эффективности, такие как ремдесивир, интерферон бета-1а, противовирусная комбинация лопинавир/ритонавир, противомаларийный

хлорохин/гидроксихлорохин и моноклональные антитела [1].

COVID-19 увеличивает риск смерти намного быстрее, чем другие инфекционные заболевания. Уже разработаны вакцины против COVID-19, а также правительствами стран проводится массовая вакцинация.

#### Адаптация моделей прогноза других инфекционных заболеваний

Возникающие инфекционные угрозы для нескольких рисков необходимы для принятия общей политики раннего обнаружения, лечения и контроля. Изучение других инфекционных патогенов (вирусов, бактерий и простейших и т.д.) И лучшая модель контроля должны быть принята в модели прогноза COVID-19 для эффективных мер в случае вспышки. Согласно отчету ВОЗ о малярии (ВОЗ-2014) [2], смерть тысяч детей, особенно в африканских странах, вызывает тревогу. Понимание функций препарата важно при лечении, в этой связи интересно, что только трансатомовый эффективен в качестве лекарственного средства от малярии, а его цис-изомер не является лекарственным средством от малярии. Маларийный препарат хинин или гидроксихлорохин использовался как лекарство для лечения COVID-19. Известно, что коронавирус SARS в 2002 году был досконально изучен, и на основании исследования была рекомендация лечить SARS хлорохином или более качественным гидроксихлорхином [3].

В 2012 г. во Всемирный день борьбы с малярией ВОЗ выступила с инициативой для эндемичных стран по усилению борьбы с малярией и ее ликвидации. Принятие, диагностическое тестирование, лечение и отслеживание инфекционных заболеваний, программы управления контролем были запущены на региональной основе для эффективного контроля. Разработка эффективной политики управления общественным здравоохранением с лучшими медицинскими контрамерами (например, вакцинами, диагностическими средствами, терапевтическими средствами) помогает контролировать заболеваемость. Модели, прогнозирующие тяжесть и

смертность от малярийной инфекции, лишены возможности обобщения, поскольку большая часть этих моделей не имеет внешней проверки [4]. В целом, исследования малярии и заболевания COVID-19 вместе могут дать надежду на создание более совершенной модели контроля.

Понимание модели прогноза от ВИЧ, еще одного смертельного заболевания, важно для построения модели диагностики COVID-19. В случае ВИЧ вирусная нагрузка в плазме в сочетании с измерениями числа CD4+ клеток предоставляет мощную прогностическую информацию о прогрессировании СПИДа [5].

Исследования показывают, что универсальное лечение ВИЧ наиболее эффективно и действенно снизит бремя ВИЧ и повысит пользу для здоровья населения. Численное моделирование проводится в новой модели эпидемии ВИЧ/СПИД для понимания глобального асимптотического уровня [6]. Понимание степени тяжести заболеваний по группам риска (низкий, средний и высокий) с использованием номограммы, точный и благоприятный прогноз для лечения при ВИЧ важен для содействия точной профилактике и персонализированному управлению здоровьем с точки зрения экономической эффективности. Динамические модели передачи ВИЧ могут служить основанным на фактах руководством по лечению и профилактике, поскольку исследования показывают, что лучшая интеграция моделирования в процесс принятия решений может быть достигнута за счет систематической отчетности доказательств и за счет качества данных, вводимых в модель [7].

Клинические осложнения COVID-19 - одна из ключевых особенностей, при которой различные симптомы варьируются от симптоматических до бессимптомных случаев. В случае туберкулеза общим подходом к моделированию является компартментальная модель, которая описывает популяцию, разделенную на взаимоисключающие состояния здоровья, и использует дифференциальные уравнения

для представления механизмов перехода между инфекцией, быстрым прогрессированием, реактивацией и состоянием здоровья, лечения/восстановления [8]. Понимание прогрессирования и передачи заболевания на основе восприимчивости носителя является важным аспектом COVID-19, где серьезность заболевания можно прогнозировать с помощью стратегий борьбы на более продвинутом уровне. Новая математическая модель, которая различает восприимчивость населения к туберкулезу в зависимости от генов, может быть полезна для исследования влияния передачи, тяжести и лечения [9].

## **2. Технологически ориентированные модели здравоохранения**

Технологии обладают потенциалом для значительного ускорения борьбы с эпидемиями и защиты от болезней. Различные адаптации моделей общественного здравоохранения для лучшего управления здравоохранением должны соответствовать конкретному заболеванию. Процесс разработки политики в области технологий здравоохранения можно охарактеризовать как тестирование, совместный анализ, валидацию, внедрение и оценку посредством участия различных групп заинтересованных сторон. Улучшение процессов, ориентированных на принятие решений, с помощью геоинформационных систем (ГИС), информационных технологий, вычислительной аналитики, математического моделирования может спасти жизни и уменьшить экономические потери населения. Предварительная информация о происшествии может помочь в активизации политики защиты. Вышеупомянутая политика инициирует протокол защиты и всесторонне поможет против смертельных и высокоинфекционных заболеваний.

В последнее время сектор здравоохранения перешел на использование технологий для повышения рентабельности и лучших результатов. Исследование показывает, что экономика и политика влияют на технологические

решения в области здравоохранения, поскольку существует общемировая тенденция, нацеленная на поддержание высокого качества здравоохранения при одновременном снижении затрат [10]. Технологии здравоохранения демонстрируют качество, легкий доступ и рентабельность на массовом уровне. Правительства стран стараются принимать благоприятную политику для пациентов в соответствии с оценкой преимуществ, качества и охвата медицинскими услугами в лице провайдеров для национальных интересов. Указанные ниже приоритетные области науки и технологий, могут быть направлены на улучшение медицинских технологий в случае пандемии COVID-19:

- Математическое моделирование.
- Мониторинг и наблюдение за заболеваниями.
- Нанотехнологии для улучшения моделей прогнозов.
- Производство материалов и технологий на основе биосенсоров.
- Цифровые технологии здравоохранения.

#### Математическое моделирование

Передача болезней - одна из серьезных проблем при инфекционных заболеваниях. Математические программы могут предсказывать, разделять и определять наиболее подходящие для передачи вируса возможности распространения в локализованной области или в большом сообществе с помощью алгоритма. Понимание тематики суперраспространителей, подгрупп населения высокого и низкого риска с помощью математических наук помогает запускать программы контроля и различные программы повышения осведомленности.

Исследование показывает, что математические модели могут предсказать эпидемическую кривую, отражающую количество инфекций, вызванных вирусом, с течением времени [11]. Другое исследование численного моделирования демонстрирует пригодность предложенной модели болезни для вспышки,

произошедшей в китайском городе Ухань [12]. Интеграция такого рода алгоритмов в соответствующие информационные платформы позволяет, просто вводя данные, заранее получить возможное прогнозирование распространения болезни. Эта информация поможет запустить программы информирования населения о профилактических мерах. Также большим потенциалом для этих целей располагают системы искусственного интеллекта и нейросети.

#### Мониторинг и наблюдение за заболеваниями

Демография населения (плотность населения, способ передвижения, расположение рынков и т.д.) И экологические факторы (изменение климата, сельское хозяйство и т.д.) важны для раннего выявления инфекционных угроз.

Точный мониторинг инфекционных заболеваний с помощью биологической информации о патогенах должен быть связан с инструментами санитарно-эпидемиологического надзора, ориентированными на оценку риска любых внезапных вспышек, чтобы контролировать любые возможные угрозы заболеваний. ВОЗ выпустила документы о COVID-19, в которых подчеркивается необходимость адаптации и усиления существующих национальных систем, включая соответствующие возможности для расширения масштабов эпиднадзора. В США Национальная система наблюдения за подлежащими регистрации заболеваниями (NNDSS) собирает и отправляет данные о случаях COVID-19 в CDC.

Исследования показывают, что эпиднадзор помогает эпидемиологам рассчитать:

- заболеваемость (количество новых случаев, зарегистрированных за определенный период времени),
- распространенность (количество случаев в один конкретный момент времени), госпитализации (количество

случаев, приведших к госпитализации)

- смертность (количество случаев, приведших к смерти) и другую важную информацию о болезни.

Мониторинг трех основных мер предосторожности, таких: как масочный режим, дезинфекция и дистанцирование в общественных местах с помощью технологического наблюдения, является одним из основных требований в нынешнем кризисе COVID-19. Измерение с помощью предлагаемого измерителя риска коронавируса может заранее предупреждать о серьезных рисках и возможности заражения. Также важно увязать деятельность человека с региональными вспышками болезней. Человеческое поведение отслеживаются с помощью методов эпидемиологической разведки для принятия более эффективных моделей контроля общественного здравоохранения.

#### Роль нанотехнологий в улучшении моделей прогнозов

Инфекционные заболевания всегда присутствовали в человеческой истории, даже в высокотехнологическом 21-ом веке. Вирус в форме короны, наблюдаемый под электронным микроскопом и имеющий наноразмеры, настолько нов, что до сих пор существуют значительные пробелы в знаниях о нем, в т.ч. о его происхождение, передаче и того, насколько легко он распространяется, как он проникает в организм, как реагирует иммунная система. Нанотехнологии в будущем могут стать ключом для получения ответов на данные вопросы, но до тех пор эффективным решением будут являться агрессивные меры предосторожности.

Ученые разрабатывают технологию, работая над диагностическим устройством, которое состоит из антител с покрытием, которые связываются с определенным вирусным белком, в то время как другое антитело прикрепляется к наночастицам золота или другому наноматериалу для более быстрой диагностики.

Перспективные исследования показывают, что нанотехнологии

позволяют бороться с COVID-19. В настоящее время существует острая необходимость сосредоточить исследования на разработке и оценке основанных на нанотехнологиях систем доставки лекарств для достижения лучших результатов при лечении заболевания [13]. Также перспективные исследования и разработки нацелены на получение вакцины на основе наночастиц для более эффективной для борьбы с COVID-19.

Современные потребности медицины по-прежнему заставляют ученых искать инновационные технологические решения, многие из которых включают повышение функциональности материалов. Наиболее многообещающие возможности находятся на пересечении традиционных областей исследований, таких как материаловедение и биология.

#### Производство материалов и технологий на основе биосенсоров

Преимущества технологии на основе биосенсоров в области биомедицины заключаются в мониторинге биологических процессов в реальном времени, что может помочь в измерениях в массовом порядке прямо на месте оказания медицинской помощи. Проведены исследования антител, молекул ДНК и ферментов для разработки биосенсоров, которые используют графен и его производные для создания эффективных биосенсоров, которые могут обнаруживать патогены и биомолекулы, связанные с заболеваниями. Например, недавнее исследование показывает, что биосенсор LSPR проявляет высокую чувствительность к выбранным последовательностям SARS-CoV-2 с более низким пределом обнаружения вплоть до концентрации 0,22 пМ [14].

Существует острая потребность в уникальной технологии растворения металлов в окружающей среде и коллоидных технологий производства металлических наночастиц. От сырья до производства нанометалла и наночастиц оксида металла необходимы различные виды коллоидных растворов сферических наночастиц с использованием единого производственного процесса [15].

Недавняя разработка эффективных ингредиентов для вируса COVID-19 в TPNT является предпосылкой выхода на новый уровень использования технологий в лечении COVID-19 [15]:

– Коллоидный раствор нанокompозита под названием TPNT1 успешно уничтожил вирус COVID-19 в ходе испытаний, проведенных Национальным университетом Тайваня, который в настоящее время находится на стадии разработки прикладного продукта.

– Анализ бокового потока: используя принцип конъюгации наночастиц с антителами и антигенами, уже доступны наночастицы разных цветов, такие как AuNP (красный), PtNP (черный), SeNP (оранжевый), Au/PtNP (фиолетовый), Au/ZrO<sub>2</sub> (темно-красный), используется в качестве меток для анализа бокового потока.

– Дезинфекция окружающей среды: использование композиционного коллоидного раствора наночастиц под названием ND50 может эффективно использоваться для дезинфекции окружающей среды против COVID-19.

Понимание различных перспектив развития новой диагностики в местах оказания медицинской помощи для экономически эффективного общественного здравоохранения является наиболее важной задачей после пандемии COVID-19. Эти биосенсоры, изготовленные из полидиметилсилоксана (PDMS), бумаги, гибких материалов (ткани, пленки и углеродных нанолитов), имеют преимущества, и перспективы в будущем, поскольку они могут оперативно снижать распространение COVID-19 [16]. Таким образом, направление исследований концентрируется на материалах биобезопасности.

Таким образом, в настоящее время последствия коронавируса побудили к разработке новых материалов для оперативного контроля над болезнью во всем мире.

Цифровые технологии здравоохранения

Массовые общественные услуги необходимы во время пандемических

ситуаций, когда эффективную роль играет множество новейших технологий. Поддерживающая клиническая помощь наряду с технологиями нового века, адаптированными с помощью Интернета вещей (Internet of Things – IoT), наблюдения, датчиков, облачных систем поддержки, искусственного интеллекта, машинного обучения и нанотехнологий, могут быть лучшими доступными инструментами для принятия решений в чрезвычайных ситуациях.

Индустрия цифрового здравоохранения, ориентированная на диагностику, профилактику и лечение, растет день ото дня. Пандемия вызвала беспрецедентный спрос на цифровые технологии здравоохранения, которые позволяют использовать медицинские решения, такие как скрининг населения, отслеживание инфекции и разработка целевых ответных мер [17]. Запущена серия приложений, связанных с использованием искусственного интеллекта в области инфекционных заболеваний, особенно в странах с низким уровнем жизни. Компания mHospitals занимается технологией массового здравоохранения в связи с пандемией COVID-19 посредством программ трансляционных исследований с использованием искусственного интеллекта и мобильных технологий [18].

ВОЗ получила огромную поддержку со стороны организаций, занимающихся технологиями здравоохранения, в борьбе с пандемией COVID-19. Так 2 апреля 2020 года 30 ведущих мировых экспертов по цифровым технологиям собрались за виртуальным круглым столом, чтобы помочь продвинуть совместные меры ВОЗ в ответ на COVID-19.

Эпидемиологическое моделирование можно использовать в качестве инструмента для снижения риска пандемии путем прогнозирования динамики передачи заболеваний. Важность разработки модели для решения глобальных проблем здравоохранения может быть достигнута за счет междисциплинарного сотрудничества между эмпириками, политиками и технологическими компаниями для

улучшения процесса принятия решений в области общественного здравоохранения.

### **3. Интерпретация и предлагаемые модели развития здравоохранения**

Исследовательская интерпретация улучшения результатов трансляционных исследований для клинической практики может быть расширена в направлениях эффективности, стоимости, новых разработок и идеи улучшения посредством социально желательных инноваций [19]. Устранение недостатков моделей общественного здравоохранения и уравнивание их передовыми технологиями здравоохранения - лучшая стратегия для любых ситуаций, подобных пандемии. Стандартная интерпретация открывает сферу государственной политики для включения оценки технологий (выявления недостатков, выгод и затрат на новые разработки) [19]. Использование геномики и протеомики исследования по диагностике, лекарствам и вакцинам, а также модели искусственного интеллекта, Интернета вещей, электроники и облачных вычислений для профилактических методов будут проводиться в том же направлении.

В условиях пандемии спрос на медицинские услуги высок, в то время как технологическая трансформация в сторону структурированного управления и интегрированной технологической среды идет медленно.

Стратегию прогноза можно продвигать с помощью междисциплинарных исследований и передовых технологических моделей. Где геномика, протеомика, клинические исследования, нанотехнологии помогут в исследованиях, основанных на лекарствах от болезней, в то время как биосенсорные технологии будут эффективны в методах, основанных на диагностике. Эффективная стратегия прогнозирования предполагает сочетание междисциплинарных исследований и передовых технологий, где все это вместе может внести соответствующий вклад в борьбу с заболеванием COVID-19.

Понимание различных моделей развития здравоохранения и их изучение важно, потому что это поможет разрабатывать стратегии в условиях сложного и переменного риска. Управление общественным здравоохранением и управление уходом за пациентами следует улучшить с помощью передовых медицинских технологий и данных биомедицинских исследований. Эти разнообразные исследования управления могут быть приняты в соответствии с оценкой риска COVID-19 и время от времени анализировать результаты эффективности для принятия лучшего решения.

Следовательно, управление здравоохранением должно осуществляться более эффективно с помощью ориентированных на технологии моделей общественного здравоохранения. Все виды упомянутых, принятых и интегрированных моделей контроля будут более эффективно предотвращать распространение болезни. В этой рукописи больше внимания уделяется адаптации лучших практик управления здравоохранением, основанных на других моделях болезней, передовых технологиях и опыте междисциплинарных исследований COVID-19 на разных континентах.

### **Выводы**

В проведенном исследовании представлен обзор прогнозных и профилактических проблем, которые необходимо решить заранее для борьбы с пандемически-подобными состояниями. Для чего следует отдавать предпочтение областям на основе логических решений для моделей общественного здравоохранения: исследование баз данных, лечение и вакцинация, адаптация моделей прогноза других инфекционных заболеваний.

В то же время медицинские услуги становятся все более прогрессивными благодаря появлению технологий, аналитики, искусственного интеллекта и систем клинической информации. В случае пандемии COVID-19 такие приоритетные области науки и технологий, как: математическое моделирование,

мониторинг и наблюдение за болезнями, нанотехнологии, производство материалов и технологий на основе биосенсоров, цифровые технологии здравоохранения могут быть направлены на улучшение медицинских технологий:

Данные, представленные в исследовании, должны быть полезны для разработки политики наряду с исследованиями и технологиями для лучшего управления общественным здравоохранением. Сдвиг политики в

сторону технологических моделей с хорошо согласованной инфраструктурой может улучшить результаты профилактики и лечения COVID-19. Разработка технических моделей здравоохранения для прогноза и улучшения результатов лечения, учитывающих не только геномику, протеомику, нанотехнологии, материаловедение, а также возможный вклад передовых цифровых технологий - лучшие стратегии для ранней диагностики и контроля инфекций.

### Источники:

1. Вакцины и лечение COVID-19 [Электронный источник] / Европейский центр профилактики и контроля заболеваний. - URL: <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/latest-evidence/vaccines-and-treatment> (Дата обращения: 05.11.2021).
2. Всемирный доклад ВОЗ о малярии - 2014 г. [Электронный источник] / Всемирная Организация Здравоохранения. Официальный сайт. - URL: [http://www.who.int/malaria/publications/world\\_malaria\\_report\\_2014/wmr-2014-foreword](http://www.who.int/malaria/publications/world_malaria_report_2014/wmr-2014-foreword) (Дата обращения: 06.11.2021).
3. Винсент М.Д., Берджерон Е., Бенджаннет С., Эрикссон Б., Роллен П., Ксиазек Т., и др. Хлорохин является мощным ингибитором хронической вирусной инфекции SARS и ее распространения [Текст] / М.Д. Винсент. - Вирол, 2005. - (2). - С. 69-79.
4. Нджим Т., Таньитику Б.С. Прогностические модели для клинического ведения малярии и ее осложнений: систематический обзор [Текст] / Т. Нджим. - BMJ Open, 2019. - 9 (11). - С. 335-338.
5. Влахов Д., Грэхем Н., Гувера Д., Флинн С., и др. Прогностические индикаторы смерти от СПИДа и инфекционных заболеваний у ВИЧ-инфицированных потребителей инъекционных наркотиков: вирусная нагрузка в плазме и количество клеток CD4+ [Текст] / Д. Влахов. - JAMA, 1998. - 279. - январь (1). - С. 35 - 40.
6. Росс Д.М., Ин Р., Томас К.К., Мернейн П.М. и др. Моделирование прогрессирования и передачи ВИЧ-инфекции на уровне населения: потенциальное влияние изменения прогрессирования заболевания в программах лечения ВИЧ [Текст] / Д.М. Росс. - Эпидемии, 2018. - 23. - С. 34 - 41.
7. Кребса Е., Энс Б., Ван Л., Занг Х., Дель Рио С. и др. Разработка динамической модели передачи ВИЧ для 6 городов США: обобщение данных [Текст] / Е. Кребса. - PLoS One, 2019. - 14 (5). - С. 505-508.
8. Дауди Д.У., Дай К., Коэн Т. Потребность в данных для принятия решений, основанных на фактах: список желаний разработчика моделей туберкулеза [Текст] / Д.У. Дауди. - Int J Tuberc Lung Dis, 2013. - 17 (7). - С. 866 - 877.
9. Окуонгхэ Д. Математическая модель передачи туберкулеза с неоднородностью восприимчивости и прогрессирования заболевания в режиме лечения инфекционных случаев [Текст] / Д. Окуонгхэ. - Appl Math Model, 2013. - 37 (10-11). - С. 6786 - 6808.
10. Керн С.Э., Джарон Д. Технологии, экономика и политика здравоохранения: развивающийся баланс [Текст] / С.Э. Керн. - IEEE Eng Med Biol Mag, 2003. - 22 (1), С. 16 - 19.
11. Пановска-Гриффитс Я. Может ли математическое моделирование решить текущий кризис Covid-19? [Текст] / Я. Пановска-Гриффитс. - BMC Public Health, 2020. - 20. - 551 с.
12. Ндаиру Ф., Ньето Х.Дж. Математическое моделирование динамики передачи COVID-19 на примере Ухани [Текст] / Ф. Ндаиру. - ФСХ, 2020. - 135 (июнь). - С. 602-604.



13. Чжан Р., Ли Дж., Жанг Т., Амини М.А., Он С., Лу Б., и др. Важность интеграции нанотехнологий с фармакологией и физиологией для инновационной доставки лекарств и терапии - иллюстрация с примерами из первых рук [Текст] / Р. Чжан. - Acta Pharmacol Sin, 2018. – 39. - С. 825 – 844.
14. Пенья-Бахамонде Дж., Нгуен Х.Н., Фануракис С.К. и др. Последние достижения в технологии биосенсоров на основе графена с приложениями в науках о жизни [Текст] / Дж. Пенья-Бахамонде. - J Nanobiotechnol, 2018. – 16. – 75 с.
15. Чанг С.Ю., Хуанг К.Я., Чао Т.Ч., Као Х.Ч., Панг Ю.Х., Лу Л. и др. Композитный наночастицы TPNT1 эффективен против вирусов SARS-CoV-2 и гриппа [Электронный ресурс] / Площадь исследований (препринт). – URL: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-52066/v1>. (Дата обращения: 10.11.2021).
16. Чой Д. Разработка стационарных биосенсоров для COVID-19 [Текст] / Д. Чой. - Front Chem, 2020. – 8. – 517 с.
17. Коэн А.Б., Дорси Э.Р., Мэтьюз С.К., Бейтс Д.В., Сефеви К. Когорта индустрии цифрового здравоохранения по всему континууму здоровья [Текст] / А.Б. Коэн. - Npj Digit Med, 2020. – 3. – 68 с.
18. Технологическая компания по массовому здравоохранению [Электронный ресурс] / Hospitals HCAH. - URL: <https://www.mhospitals.com/> (Дата обращения: 15.11.2021).
19. Гелийнс А.К., Хальм Е.А. Изменяющаяся экономика медицинских технологий [Электронный ресурс] / А.К. Гелийнс. - Вашингтон: Колумбия. - National Academies Press, 1991. – URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK234302/> (Дата обращения: 18.11.2021).

**Досмаилов Б.С.**  
Докторант ДВА  
Алматы Менеджмент Университет

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

## УПРАВЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ В РК

*Аннотация.* В статье автор рассматривает возникшие новые реалии в сфере здравоохранения в условиях пандемии и раскрывает особенности управления медицинскими организациями Республики Казахстан.

*Ключевые слова:* управление, управление организациями, медицинские организации

С февраля 2020 года Правительство и вся система здравоохранения Республики Казахстан объединились в борьбе с вирусом COVID-19. Чтобы справиться с смертельно опасным заболеванием, вызванным вирусом COVID-19, организационным структурам потребовалось быстрое принятие решений, глубокие изменения и большая сплоченность персонала больницы. Школы, детские сады и многие другие общественные учреждения были закрыты («изоляция» и «карантин»), в попытке снизить уровень заражения и выиграть время для подготовки медицинских организаций, которые столкнулись с рядом трудностей. Во-первых, с данной болезнью ранее никто не сталкивался и было необходимо получать знания от международных организаций, тщательно следить за исследованиями всего мира. Во-вторых, необходимо было передавать полученные знания всему медицинскому сообществу и принимать решения по управлению медицинскими организациями в условиях пандемии. Борьба с коронавирусной инфекцией обнаружила ряд проблем в системе здравоохранения, которые было необходимо решать в очень короткие сроки. Это: нехватка лекарственных средств, аппаратов ИВЛ, транспортирующих машин скорой помощи, устаревшее оборудование, нехватка инфекционных стационаров, эпидемиологов, врачей, медперсонала,

также многие сотрудники медицинских организаций – врачи, медсестры подверглись серьезнейшему риску и большим физическим нагрузкам, находясь перед лицом опасности заражения. Для решения данных проблем в организационных медицинских структурах потребовалось применение эффективной стратегии на всех уровнях управления.

События, связанные с ростом заболеваемости COVID-19 повлекли за собой рост научных исследований, поскольку необходимо было осмыслить новые условия жизни и их влияние на разные аспекты жизнедеятельности. Особо актуальными стали исследования в области медицины и менеджмента. В частности, современная ситуация потребовала знания областей управления рисками в форс-мажорных обстоятельствах, кризис-менеджмента в условиях нестабильности. Среди исследователей, изучавших управление и деятельность медицинских организаций в условиях пандемии - М.А. Мурашко, Вербовой Д.Н., Бояринцев В.В., Амосова Н.А., Тимашков Д.А., Ярилина Л.Г. и др.

*Цель данной статьи:* описание основных особенностей управления медицинскими организациями в Республике Казахстан в условиях пандемии.

*Гипотеза:* если дать описание особенностей управления медицинскими организациями в условиях пандемии, мы

сможем оценить менеджмент медицинских организаций в условиях пандемии.

Управление медицинской организацией представляет собой такие процессы, как управление программами здравоохранения, лечебно-диагностическими технологиями, кадрами, материальными ресурсами, финансами и многое другое. Характер управления в значительной мере зависит от организации лечебно-диагностического процесса в каждой конкретной организации, но принципы, методы и технологии управления остаются одними и теми же, и их рационально применять в обобщенном плане.

В настоящее время в борьбе с коронавирусом Правительство Казахстана определило следующие приоритеты: меры по противодействию коронавирусной инфекции; усиление санитарно-эпидемиологической службы; вакцинация против коронавирусной инфекции; повышение качества медицинских услуг; повышение заработной платы медицинских работников; совершенствование тарифной политики; борьба с коррупцией в системе здравоохранения [1]. Работа по созданию системы оказания медицинской помощи пациентам с новой коронавирусной инфекцией велась одновременно по нескольким направлениям. Прежде всего, была выстроена жесткая вертикаль управления. Переход от обычного режима управления к кризисному режиму в команде с другими организационными структурами. МЗРК на ежедневной основе стало предоставлять статистические данные и оценку ситуации с пандемией на ежедневной основе для принятия решений о необходимых действиях. Был разработан полностью структурированный план борьбы с распространением пандемии, создан штаб по борьбе с коронавирусом,

Итак, рассмотрим особенности управления деятельностью медицинских организаций.

### **1. Организация потоков пациентов, категоризация уровня сложности заболевания.**

Для того, чтобы обеспечить эффективную помощь населению, была обеспечена госпитализация критических больных в инфекционные больницы, вызов врача на дом, онлайн-консультация.

На уровне пациентов, параллельно с риском заражения и разделением положительных случаев по секторам, основное внимание необходимо уделить обеспечению равного качества и гуманизированного ухода. Непрерывность оказания основных вспомогательных услуг крайне важна и необходима. Пациенты, не инфицированные COVID-19, не должны пострадать.

Очень важно отслеживать критерии доступа к отделениям первичной медико-санитарной помощи, чтобы выбрать пациентов, которые должны явиться в больницу и получить медицинскую помощь даже в условиях пандемии.

### **2. Защита персонала.**

Поскольку пандемия создала угрозы для медицинских работников: опасность заражения вирусом и рабочая нагрузка из-за новой рабочей ситуации. Сохранение здоровья сотрудников, защита персонала от инфекций и выгорания были важной задачей руководства.

Сотрудники по-разному реагировали на новую информацию и новые решения - одни были очень напуганы, а другие были беспечны. Поэтому было очень важно убедить в важности профилактики, разработать политику доступа в больницы, реорганизовать протоколы профилактики и контроля инфекций в распорядке работы персонала больницы.

В основных больницах были созданы рабочие группы, которые начали проводить информационные мероприятия для медицинских работников. Планы действий в чрезвычайных ситуациях выполнялись и корректировались в течение нескольких дней.

Обеспечение средств индивидуальной защиты (СИЗ) было глобальной проблемой. В начале пандемии больницы столкнулись с их нехваткой, вследствие чего были случаи, когда медицинские работники получили

положительные тесты на COVID-19. Наблюдалось повышение цен на СИЗ. Создание запасов и обеспечение всех сотрудников средствами индивидуальной защиты были важной проблемой.

3. **Солидарность сотрудников медицинских организаций.** Несмотря на тяжелые условия работы – ненормированный рабочий график, трудоемкая деятельность и многое другое, медперсонал помогал друг другу. Медперсонал был мобилизован в противозидемических мероприятиях и даже случае болезни одного медработника, его заменял другой.

4. **Пересмотр привычных процессов** – использование новых технологий, перевод продаж в онлайн, перестройка логистики и корпоративной культуры. Удаленная работа в стране стала привычным явлением, значительно увеличилась и обещает стать важной базой для смешанного типа работы в будущем. Впервые амбулаторных пациентов с острыми заболеваниями стали сопровождать телефонными или видеозвонками. Так, стало активно развиваться оказание консультативных услуг посредством национальной телемедицинской сети, к которой подключены 259 организаций здравоохранения [2]. Был разработан сайт <https://www.coronavirus2020.kz/> и открыта горячая линия МЗ РК (1406) для информирования населения и работой с обращениями. На сайте [coronavirus2020.kz](https://www.coronavirus2020.kz/) опубликованы официальные памятки, статистические данные по заболеваемости/смертности, данные по вакцинации на актуальный день, последние новости по ситуации с COVID19 как в стране, так и в мире, официальные опровержения недостоверной информации, есть возможность задать вопрос в письменной форме через сообщения в рубрике «вопрос-ответ» [3].

5. **Финансирование больниц.** Рост инвестиций в сферу здравоохранения в 2020 году составил 302,5 млрд тг., что в 2,5 раза выше показателя 2019 года. Оказана материальная поддержка

медицинским работникам, задействованным в противозидемических мероприятиях. Акцент со стороны Правительства на систему здравоохранения был повышенным. Все регионы акцентировано начали работать на систему здравоохранения. За последние годы такой модернизации в системе здравоохранения не было — обновились ИВЛ-аппараты, огромные передвижные медицинские комплексы поехали в регионы. Больницы получили машины скорой помощи, оснастили рентген-аппаратами, КТ. Построили больницы, были отремонтированы инфекционные больницы, которым по 50-60 лет, там были необустроенные системы вентиляции, не было ИВЛ-аппаратов, кислорода – всё полностью заменили. То есть, в кратчайшие сроки система здравоохранения мобилизовалась, и больницы получили дополнительную помощь [4].

**Вывод.** Управлению медицинскими организациями в условиях пандемии времена присущи трудные задачи, поскольку больницам пришлось столкнуться с серьезными проблемами, когда балансировали интересы сотрудников и пациентов. Обзор ситуации в условиях пандемии подчеркивает важность инклюзивности на каждом этапе работы и необходимости соблюдения строгих протоколов, политики и процедур стандартизации деятельности для обеспечения безопасности сотрудников и пациентов. Пандемия показала, какие имеются проблемы в сфере здравоохранения, а также то, что хорошее руководство имеет существенное значение. Благодаря повышенному вниманию Президента к данной проблеме, Правительство своевременно приняло необходимые меры по сдерживанию распространения вируса в нашей стране, а структуры системы здравоохранения РК скорректировали свои стандартные подходы к предоставлению медицинских услуг, чтобы уменьшить необходимость оказания личной помощи и минимизировать риск для пациентов и медицинских работников.

### **Источники:**

1. <https://www.primeminister.kz/ru/news/borba-s-koronavirusnoy-infekciy-osnashchenie-medicinskih-organizacij-zarplatnaya-reforma-v-medsfere-razvitie-zdravoohraneniya-kazahstana-v-2020-godu-121545>
  2. <https://www.primeminister.kz/ru/news/reviews/obzor-kazahstanskoy-sistemy-zdravoohraneniya-itogi-2020-goda-i-plany-na-2021-y-271128>
  3. <https://www.coronavirus2020.kz/>
  4. <https://vlast.kz/obsshestvo/44434-aleksej-coj-my-bolse-ne-zanimaemsa-tuseniem-pozara.html>
- <https://www.primeminister.kz/ru/news/borba-s-koronavirusnoy-infekciy-osnashchenie-medicinskih-organizacij-zarplatnaya-reforma-v-medsfere-razvitie-zdravoohraneniya-kazahstana-v-2020-godu-121545>

**Закирова Д.З.,**  
Докторант 1-го курса  
КазНУ Аль-Фараби, г.Алматы

**Мамырбекова С.А.,**  
PhD,  
КазНУ Аль-Фараби, г.Алматы

## **МЕЙІРГЕР ІСІ ҮЛГІСІНДЕ ИННОВАЦИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ҰСТАНЫМЫМЕН ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУДЫ БАСҚАРУ**

*Негізгі сөздер: инновациялық менеджмент, мейіргер қызметі, денсаулық сақтау, ерекшеліктер, басқару, әдіс.*

Инновациялық даму жағдайында инновациялық қызмет адам өмірінің барлық салаларында ғылыми-техникалық прогрестің жаңа жетістіктерін практикада іске асыруға бағытталған процесс болып табылады. Әсіресе бұл денсаулық сақтау саласында маңызды болып табылады, өйткені инновация көптеген жағдайларда сапа тұрғысынан жақсартуға және адамдардың өмірін сақтауға көмектеседі. Инновациялық процесс идеяның пайда болуынан бастап оны практикалық іске асыруға дейінгі циклді қамтиды.

Бұл ретте, қазіргі заманғы инновациялық менеджмент тұрғысынан денсаулық сақтауды басқаруға көшу бірқатар ерекшеліктермен күрделене түседі.

1. Отандық медицинаны негізінен бюджеттік денсаулық сақтау мекемелері ұсынады, олардың қолданыста болуының мәні бірқатар әлеуметтік мақсаттарға қол жеткізу (ауруларды емдеу, оның профилактикасы және оңалтуы) және коммерциялық емес негізде жұмыс істеу болып табылады.

2. Медициналық ұйымның мақсаттары басқа фирмалардың мақсаттарынан айтарлықтай ерекшеленеді. Олар әлдеқайда күрделі, ал нәтижелерді болжау өте қиын, өйткені сандық көрсеткіштерді қолдану мүмкіндігі шектеулі. Көптеген көрсеткіштерге қарамастан, денсаулық сақтау мекемелерінің қызметін бағалау, олардың тиімділігін анықтау өте күрделі, ал олардың

жұмысының жоғары нәтижелілігімен экономикалық тиімділіктің төмендігі байқалуы мүмкін.

3. Медициналық ұйымдарда дәрігерлер мен мейіргерлердің автономдық дәрежелері өте жоғары, бұл менеджерлердің олардың қызметін бақылау мүмкіндігін азайтады.

4. Жоғары мамандандырудың әртүрлі кәсіби топтардағы қызметкерлердің өзара тығыз байланысының қажеттілігімен үйлесуі байқалады.

5. Коммерциялық денсаулық сақтау ұйымдарының негізінде қызметтерінің басты мақсаты пайда табу болуына қарамастан, олардың жұмысы оның әлеуметтік құрамдас бөлігінсіз, яғни ауруларды емдеуінсіз, олардың профилактикасы мен оңалтуынсыз жұмыс істеу мүмкін емес.

6. Көптеген компаниялардағы қызметкерлер арасындағы бәсекелестіктің рухы денсаулық сақтау ұйымдарында әрдайым орынды бола бермейді: дәрігердің өз әріптестерінен пациент туралы және соңғы емдеу әдістері туралы ақпаратты жасыруын елестету қиын (медицина дәстүрінде консилиум институты бар, ол бірнеше дәрігердің қиын жағдайды талқылауы және одан оңтайлы шығу жолын іздеу).

7. Медицина қызметкерлері мен олардың басшылары кәсіби тұлғааралық қарым-қатынас процесінде пациенттердің тәрбиесіндегі, зияткерлік және мәдени деңгейіндегі, олардың жас, жыныстық,

этникалық, діни ерекшеліктеріндегі айырмашылықтарды ескеруі керек. Бұл арада науқаспен дұрыс психологиялық қарым-қатынас қажет, оны алдымен анықтау және қамтамасыз ету қажет, өйткені бұл медициналық қызметтердің сапасына әсер етеді.

8. Дәрігерлер мен мейіргерлердің іс-әрекеті пациенттермен мәжбүрлі қарым-қатынаста болады, оны өз қалауы бойынша реттеу мүмкін емес (медициналық қызметке мұқтаж адамдар арасынан «жағымды» пациентті таңдауға болмайды), бұл стресс деңгейін арттыруға және «эмоционалды күйзеліс синдромын» дамытуға, тіпті медицина қызметкерлерінің психикасын бұзуға ықпал етеді. Бұған олардың жұмысының жоғары қарқындылығы, адамдардың өмірі мен денсаулығы үшін тұрақты жауапкершілік, кәсіби зияндылықтың болуы (инфекциялық агенттердің, иондаушы радиацияның, электромагниттік сәулеленудің және т.б. болуы), сондай-ақ медицина қызметкерлерінің маңыздылығының төмен деңгейі және жұмсалған күш-жігерге сәйкес келмейтін олардың жалақысының төмен деңгейі де алып келеді.

9. Медицина қызметкерлерінің пациенттердің туыстарымен және бірқатар бақылаушы құрылымдармен (полиция, прокуратура, ТЖМ және т.б.) қарым-қатынасы дәрігердің, мейіргердің, сондай-ақ олардың басшыларының денсаулық деңгейін сақтауға ықпал етпей, жанжалды жағдайлардың дамуын тудырады.

10. Тарихи шығу тұрғысынан алғанда өзіне-өзі жұмыс істеуді, зардап шегушілерге көмек көрсетуді білдіретін еркін мамандықтың өкілі ретінде дәрігер мәртебесі мен және меншік иесіне жұмыс істейтін жалдамалы (еріксіз) қызметкер мәртебесінің арасында қандай да бір келіспеушілік байқалады – бұл медициналық персоналдың өз еңбегіне ақы төлеу мәселелерін ұйымның кассасынан тыс шешуге тырысуына әкеп соғады.

11. Медициналық технологиялардың қарқынды дамуы медицина қызметкерін қандай-да бір «идеалды» клиникаларды іздеуге итермелейді, бірақ бұдан бөлек көбіне осы

ұйымдардағы заманауи жабдықтармен жұмыс істеу қорқыныш сезімін тудырады.

12. Вирустық аурулардың дамуы, генетика мен трансплантологияның жетістіктері дәрігерлер мен мейіргерлерге олардың мінез-құлқына және басқарушылық шешімдердің дамуына әсер ететін көптеген жаңа және күрделі әлеуметтік-психологиялық және моральдық-этикалық проблемаларды қояды.

13. Медициналық ұйымның пайда алу қажеттілігін және ол көрсететін қызметтердің тиісті сапасын үйлестіру үлкен проблема болып табылады – клиниканың меншік иелері (инвесторлар) оны құруға көп ақша салып, кірісті барынша көбейте отырып, жабдықты жанартпауы және жеткіліксіз қызмет көрсетуі, технологиялық процестерді бұзуы, емдеу сұлбасын жеңілдетуі, көрсетілетін қызметтер сапасының төмендеуіне әкелетін көп реттік құралдарды пайдалануы мүмкін.

14. Тағы бір проблема – дәрігер мен пациент арасындағы ақпараттың асимметриясы. Соңғысы сатып алатын медициналық қызметтер туралы аз біледі, ал нақты медициналық көмекті таңдау туралы шешімді әдетте дәрігер қабылдайды (диагноз, емдеу, ауруханаға жатқызу, қайта бару жиілігі және т.б.). Мұнда дәрігер медициналық қызметтердің сұранысына әсер етудің ерекше мүмкіндігіне ие және өзінің экономикалық мотивтерін басшылыққа ала отырып (әсіресе ақы төлеу жүйесінде), әрдайым қажетті тексеру мен емдеуді тағайындай алмайды (өндіруші ынталандыратын сұраныс).

Осы және басқа да ерекшеліктер бірыңғай конгломератқа қазіргі заманғы ұйымдарды басқаруда қолданылатын басқару принциптерін ғана емес, сонымен қатар этикалық, деонтологиялық және психологиялық ұстанымдарды біріктіруге әкеледі, менеджменттің белгілі бір түрін тудырады оның сапасына медициналық және сервистік қызметтердің қасиеті ғана емес, сонымен қатар адамдардың денсаулығы мен өмірі байланысты болады.

Жоғарыда айтылғандардың бәрі денсаулық сақтау менеджменті

мәселелерімен айналысатын ғалымдардың пікіріне әсер етеді. Олардың кейбіреуі басқару заңдары экономиканың барлық салаларындағы ұйымдар үшін бірдей және медициналық шаруашылық субъектісін басқаруда ешқандай ерекшеліктер жоқ деп санайды. Басқалары денсаулық сақтауды қызмет көрсету саласының нақты саласы деп санайды, мұнда менеджмент білімімен қатар емдеудің өзін ғана емес, сонымен қатар қоғамдық денсаулық пен денсаулық сақтау сияқты медицина бөлімін да жақсы білу қажет. Осыған байланысты медициналық ұйымды басқарудың үш негізгі моделін бөліп көрсетуге болады [1].

*Бірінші модельде* шаруашылық жүргізуші субъектіні медициналық білімі бар басшы (бас дәрігер) басқарады. Мұндай практика КСРО-да кең таралған, онда денсаулық сақтау мекемелерін орталықтандырылған қаржыландыру және жабдықтау жүйесі басшының ауруханалар мен емханалардың қызметін қаржылық қамтамасыз ету, оның ішінде пациенттердің қосымша санын тарту мәселелеріндегі кез келген бастамасын жоққа шығарды. Бұрын командалық-әкімшілік жүйеде негізделген бұл модель қазіргі заманғы талаптарға сәйкес келмейді, өйткені медициналық ұйымның басшысы менеджмент пен маркетингтің барлық арсеналын қолдана отырып, нарықтық экономика жағдайында шаруашылық жүргізуші субъектіні басқару әдістерін білуі керек.

*Екінші модельде* ұйымды барлық медициналық қызметке жауапты бас дәрігер (медициналық мәселелер жөніндегі басшының орынбасары) басқаратын

экономикалық немесе заңгерлік білімі бар менеджер басқарады. Мұндай практика АҚШ-та кең таралған және оның артықшылығы медициналық бизнесті басқарудың көптеген мәселелерін сауатты шешу болып табылады. Бірақ менеджменттің бұл түрі проблемалы, өйткені бас менеджер денсаулық сақтау ерекшеліктерін жеткілікті білмейді және оның орынбасары (бас дәрігер) мен медициналық ортаның қатты ықпалына түседі.

С. А. Столяровтың пікірінше, *үшіншісі* басқарудың ең оңтайлы *модельі*-медициналық ұйымды медициналық және экономикалық білімі бар адам басқарады. Алған білімі шаруашылық жүргізуші субъектінің қызметін жүйелі тәсіл ұстанымымен бағалауға көмектеседі, яғни ұйымның ішкі және сыртқы ортасында болып жатқан өзгерістерге жан-жақты және барабар жауап береді. Бір кемшілігі бар – менеджерді оқытудың қымбаттылығы. Осыған қарамастан, көптеген дәрігерлер медициналық ұйымды тиімді басқаруға көмектесетін экономикалық білім алуға [1].

Денсаулық сақтау ұйымын инновациялық басқаруға экономикалық көзқарастың қоғамдық денсаулықты зерттеу әдістемелерімен және оған әсер етумен үйлесуі денсаулық сақтаудың инновациялық менеджментінің негізі болып табылады.

Мәселен, персонал мен ресурстар бойынша басқару әдістерін үйлестіру шеңберінде инновациялық технологияларды енгізу үшін 1-кестеде көрсетілген әдістерді қолдану қажет.

## 1- кесте – Инновацияларды енгізу әдістері

| Әдісі                  | Сипаттамасы және қолданылуы   |
|------------------------|---|
| Мәжбүрлеу әдісі        | Ұйым қызметкерлері тарапынан қарсылығын жеңу үшін күш қолдануға негізделген. Бұл әдісті қарсылық неге пайда болатыны анық болған және барлық жаңалықтарды қысқа мерзімде енгізу қажет болған жағдайларда қолдану керек.   |
| Адаптивті ауытқу әдісі | Бұл әдіс шеңберінде өзгерістер біртіндеп енгізіледі. Мұны жобалық топтың көмегімен жеткілікті ұзақ мерзімге енгізуге болады. Яғни, бұл әдісті қолданған кезде көшбасшы басқарушы емес, арнайы топ болып табылады және барлық қиын мәселелер ымыраға келу арқылы шешіледі. |



|   |   |
|---|---|
| Дағдарысты жағдаятты басқару                                  | Бұл әдісті тек төтенше жағдайларда ғана яғни компанияның қызметі тоқтату алдында тұрған жағдайларды басқаша шешу мүмкін болмаған кезде қолдану керек. Мұндай жағдайларда да қарсылық бар, бірақ аз мөлшерде, өйткені бәрі қатаң уақыт тапшылығы режимінде және жағымсыз салдардың жоғары қаупі бар. |
| Қарсылықты басқару әдісі                                      | Бұл әдіс жоғары икемділікпен сипатталады және бейімделгіш ауытқулар мен мәжбүрлеу әдісінің тәсілдерін біріктіреді. Осы тәсілдердің дәлізінде іске асырудың жеделдігін (қажет болған жағдайда) қосу арқылы белгілі бір ымыра жасалады.   |
| Ескерту: автор дереккөздер деректері негізінде дайындаған [2] |   |

Кез келген инновациялық процесті жүзеге асыру барысында денсаулық сақтау ұйымының менеджменті кейбір (нашар ойластырылған немесе өңделмеген) әрекеттер персоналдың қатты қарсылығын тудыруы мүмкін жағдайларға дайын болуы керек [3].

Әдетте, қызметкерлер көп жағдайларға дайын емес, жаңашылдықтарға қатысқысы келмейді, өйткені бұл көптеген өзгерістерге алып келеді, мысалы, әдеттегі жұмыс стилінен бас тарту, жаңа және бір қарағанда ыңғайсыз жағдайларға үйрену.

Төменгі буын басшылары өзгерістерді олардың мәртебесіне қауіп ретінде бағалайды, мұны болашаққа деген сенімділіктің болмауы деп түсінеді және бақылауды күтуде. Өзгерістерді соншалықты ауыр етпеу үшін мынадай: барлық қолжетімді және ең аз ықпал ететін инновацияларды бөлу, олардың қуатын есептеу үшін күш өрісін талдау әрекеттерін орындау қажет. Бұл мәселеде жетістікке жету үшін қозғаушы күштердің басым болуы қажет, сондықтан ықтимал күштерді бөліп алып, оларды іске қосу керек.

Басшыға мынадай:

- қызметкерлерге инновациялар туралы толық ақпарат беру;
- қызметкерлерді оқыту бағдарламасын енгізу;
- ұжымды біріктіру, қызметкерлерді жобалау және өзгерістерді енгізу процесіне тарту;
- жұмыстың жаңа форматына көшу барысында туындайтын қиындықтарға қолдау көрсету;
- инновацияларды пайдалануды реттейтін арнайы нұсқаулықтар жасау;

- қызметкерлерді ынталандыру жүйесін құру;

- бақылау және сендіру функцияларын пайдалану әдістерін қолдану ұсынылады [4].

Инновациялық процесс деп инновацияларды әзірлеу, дамыту, жылжыту және тұтынушыларға бейімдеу бойынша өзара байланысты іс-шаралардың нақты кешені түсініледі. Мазмұны бойынша бұл процесс инновацияларды дайындау мен енгізудің оларды әзірлеуден, игеруден кәдеге жаратуға дейінгі кезеңдерінің жүйесін қамтиды. Инновациялық процестер – бұл экономикалық процестер, сондықтан мұндай процестер идеяның пайда болуынан бастап оны өмірге айналдыруға және жоюға дейінгі циклдің барлық кезеңдерінде басқарылады [5].

Инновациялық процестер, олардың сипаттамаларына байланысты, оларды белсендіру процестерін басқаруды талап етеді. Инновациялық процестерді жандандыру – кәсіпорындардың, ұйымдардың, мекемелердің қызметіне инновациялық өнімдерді енгізудің тиімділігін арттыруға және жеделдетуге бағытталған ішкі және сыртқы факторлар, уәждер, жағдайлар, алғышарттар, ынталандырулар, уәждер жүйесі.

Ғылыми-техникалық прогрестің жетістіктерін енгізуді жеделдету инновацияның жандануына, қарқындылығына және тиімділігіне айтарлықтай әсер етеді.

Мейіргерлік қызметке келетін болсақ, оны инновациялық менеджмент шеңберінде басқару сұлбасы мынадай түрде ұсынылған: мейіргер ісінің жетекшісі

(мейіргер қызметкерлерімен жұмыс жөніндегі бас дәрігердің орынбасары) барлық мейіргерлік көмекші персоналды кадрлар, медициналық жабдықтау менеджерлері мен бас мейіргердің көмегімен басқарады. Бас дәрігердің мейіргер персоналымен жұмыс жөніндегі орынбасарының функциясына халыққа мейіргерлік көмек көрсету сапасын жетілдіру жөніндегі іс-шараларды жоспарлау, үйлестіру және талдау, мейіргер персоналының қызметін бақылау кіреді. Мейіргер қызметінің басшысы мейіргер ісінде ғылыми зерттеулер жүргізуге қатысады, қызметтің жаңа ұйымдастырушылық нысандары мен технологияларын, сондай-ақ мейіргер персоналы жұмысының озық тәжірибесін енгізуге жәрдемдеседі.

Кадрлар жөніндегі менеджерге мейіргер және кіші медициналық персоналды оқыту, мейіргер персоналын аттестаттау және сертификаттау жөніндегі іс-шараларды әзірлеу және ұйымдастыру бойынша өкілеттіктер беріледі. Медициналық жабдықтау жөніндегі менеджер аурухананы фармакологиялық қамтамасыз етуге және фармакологиялық тәртіпті сақтауға қатысты барлық мәселелерді шешеді, сондай-ақ аурухананы медициналық мақсаттағы бұйымдармен, медициналық жабдықтармен және аппаратурамен жабдықтауды қамтамасыз етеді. Аға мейіргердің қарамағында көптеген бағыныстылар бар аурухана бөлімшелерінде басқарудың тиімділігін арттыру үшін оған көмекке ең білікті үйлестіруші мейіргерді бөлген жөн. Басқару қағидаттарына сәйкес сәтті басқаруға болатын бағыныстылардың шекті саны 7-10 адамды құрайды. Басқарудың бұл нормасы менеджерге бағыныстылармен үнемі байланыста болуға, олармен қажетті ақпаратпен алмасуға, уақтылы кеңес беруге және көмек көрсетуге мүмкіндік береді. Басқарудың неғұрлым жоғары деңгейімен қатар көшбасшыға ағымдағы жұмыстар да шамадан тыс жүктеледі және көбінесе перспективаны жояды.

Аға мейіргер үйлестіруші мейіргерге өзінің міндеттерінің бір бөлігін

береді, сонымен бірге дара басшылық қағидатын, үйлестіру және шешім қабылдау мүмкіндігін сақтайды. Нақты науқасқа мейіргерлік қызмет көрсетудің мақсаттары мен міндеттерін анықтай алатын, дәрігердің тағайындауларын, диагностикалық зерттеулер мен емдеудің мақсаттары мен міндеттерін түсіндіре алатын, әріптес мейіргерлерге кеңес бере алатын үйлестіруші мейіргер басқаратын мейіргерлер бригадасы пациентпен тікелей жұмыс істеуі тиіс. Оған мейіргерлердің жұмысын бақылау және олардың жұмысын жетілдіру бойынша өкілеттіктер берілуі керек. Ол серіктестік негізінде емдеуші дәрігерлермен өзара іс-қимыл жасайды. Палаталық және емшара мейіргерлері дәрігердің тағайындауын орындайды. Мейіргерлерді дұрыс таңдауға ерекше назар аудару керек. Оларды әр мейіргерге ол үшін ең қолайлы жұмыс тапсырылатындай етіп іріктеу қажет. Бұл ретте, мейіргерді өзіне тән емес функцияларды орындаудан босату қажет, оларды кіші мейіргерге беру тиімдірек (пациентті консультацияларға, диагностикалық бөлімшелерге алып бару, зерттеу нәтижелерін ауру тарихына жапсыру, медициналық құрал-саймандарды өңдеу және т.б.). Кіші мейіргер мейіргердің басшылығымен пациенттерге күтім жасайды. Басқарудың осы моделінің артықшылықтары оның мейіргер қызметінің басшыларына: мейіргер және кіші медицина персоналын басқарудың иерархиялық құрылымын нақты құруға; мейіргер ісін басқарудағы маңызды проблемаларға назар аударуға; олардың жүктемесін азайта отырып, мейіргер қызметі басшыларының функционалдық міндеттерін ажыратуға; өз қызметін және бағыныстылардың қызметін талдау және ұтымды жоспарлау үшін уақытты босатуға; мейіргер қызметін бақылау тетіктерін жетілдіруге мүмкіндік беретіндігінде.

Перинаталды орталықтарда жаңа ұстаным енгізудің артықшылығы басқару процесіне қатысушылардың жүктемесінің төмендеуі, мейіргерлік қызмет басшысының беделі артады. Еңбек бөлінісінің нәтижесі басқару

функцияларын мамандандыру және билікті бөлу болады. Мейіргерлік қызмет басшыларының еңбек бөлінісі олардың назары мен іс-әрекеті бағытталуы тиіс объектілер санын қысқартуға мүмкіндік береді. Ұсынылған модельдің артықшылығы – мейіргерлерге өз өкілеттіктерін кеңейту, олардың бастамасын арттыру және олардың өзін-өзі жүзеге асыруы үшін қолайлы жағдайлар жасау мүмкіндігі. Мейіргерлер мен көмекші персоналды басқарудан босатылған дәрігерлер медициналық

көмектің сапасын төмендетпестен пациенттердің көп санын басқара алады. Мейіргер қызметін басқарудың заманауи моделін құру оның тиімділігін арттыруға, мейіргер қызметі басшысының дәрігер кадрлар басшыларымен өзара іс-қимыл деңгейін өзгертуге, пациенттерге медициналық көмек көрсету процесінде мейіргер персоналдың рөлін күшейтуге және мейіргер қызметінің одан әрі даму перспективасы үшін жағдай жасауға мүмкіндік береді.

#### **Дереккөздер:**

1. Столяров С.А. Денсаулық сақтаудағы менеджмент: жоғары оқу орындарына арналған оқулық/ С.А. Столяров. – 2- басылым., түзет. және қосымша-Мәскеу: Юрайт баспасы, 2019. – 764 Б.
2. Менеджмент негіздері: оқу құралы. - Нижний Новгород: Нижний Новгород мемлекеттік университеті, 2013.
3. Дедова И.Н. Инновациялық менеджмент: оқу құралы. -М.: МИИТ, 2014. -58б.
4. Инновацияларды басқару: компанияға өзгерістерді қалай енгізу керек / <https://premiummanagement.com/blog/vnedrenie-innovaciya>
5. Медицинадағы инновациялар. I Халықаралық ғылыми-практикалық конференция материалдары - Махачкала, 2019. – I Том-323 Б.

**Көккөз Л.Ж.**

МВА, старший преподаватель  
Алматы Менеджмент университет, г. Алматы

**Жуматаев Е.Е.**

Магистрант МВА  
Алматы Менеджмент университет, г. Алматы

**Кажыбаев А.Э.**

Докторант ДВА  
Алматы Менеджмент университет, г. Алматы

## **АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ**

**Аннотация.** Данная работа посвящена вопросам текучести кадров среди молодых специалистов медицинского профиля. Автором проведен опрос сотрудников Камыстинской районной больницы на предмет удовлетворенности условиями труда в сельском лечебном учреждении.

Выявлены факторы, влияющие на удовлетворенность работой в КГП «Камыстинская РБ» в условиях значительной отдаленности населенных пунктов и низкой плотности населения.

В рамках эмпирического исследования были использованы методы опроса сотрудников с применением структурированной анкеты с тридцатью пятью закрытыми вопросами.

Исследование позволило выявить отсутствие базовых психологических и управленческих условий для построения системы адаптации привлеченных врачей в районную больницу. Мы наблюдаем несоответствие между мерами, принимаемыми для создания условий для молодых специалистов со стороны Правительства, Акимата и администрации больницы, и показателями удовлетворенности персонала.

В результате авторы предлагают комплекс мер на корпоративном уровне по адаптации и удержания молодых врачей отдаленной районной организации здравоохранения с суровыми социально-экономическими, географическими и психологическими условиями труда.

*Ключевые слова:* молодые специалисты, удовлетворенность персонала, медицинская организация на селе, адаптация молодых специалистов.

### **Введение**

Возрастающие требования к организациям здравоохранения по обеспечению своевременной и качественной медицинской помощи всем категориям граждан в кратчайшие сроки, соблюдение принципов шаговой доступности

медицинской помощи, принципа «золотого часа» становятся не возможными в условиях острого дефицита необходимых специалистов в сельских медицинских организациях. Не доступность квалифицированной

медицинской помощи серьезно влияет на уровень смертности жителей сельской местности и является одной из основных причин миграции населения в города.

Проблема закрепления специалистов на селе носит глобальный характер и является предметом озабоченности управленцев разных сфер экономики. Наиболее остро эта проблема стоит в сфере охраны здоровья на селе, как социальной и жизненно-важной для населения.

В КГП «Камыстинская РБ» работают 182 работника, из них 23 врач, 75

средних медицинских работников. В районной больнице проводится работа по привлечению молодых специалистов. Совместно с Акиматом района предоставляется социальный пакет и арендное жильё. В рамках программы «С дипломом в село» каждому прибывшему врачу и СМР предоставляются подъёмные в размере 100 МРП, беспроцентное кредитование на приобретение жилья в собственность в размере 4 млн. 100 тыс. тенге. Кроме того, для врачей из бюджета районной больницы дополнительно выплачивается подъёмные пособия в размере 300 тыс. тенге, от Областного Акимата каждому врачу выплачивается подъёмные пособия 2 млн. тенге с отработкой в течение 5 лет. Все эти меры поддержки позволили более активно проводить работу по привлечению и удержанию молодых специалистов. Однако, проводимая в данном направлении работа, не даёт ожидаемых результатов. Анализ текучести кадров показал, что за последние 4 года в районную больницу прибыло 26 врачей и 26 средних медицинских работников (далее СМР), убыло за этот же период 20 врачей и 48 СМР. Несмотря на все усилия по удержанию работников, проблема дефицита кадров в КГП «Камыстинская районная больница» остаётся не решённой.

Исследования, освещённые в научных изданиях, раскрывают обобщённые проблемы характерные для крупных клиник и городских больниц, и не раскрывают проблемы сельских медицинских организаций, которые вынуждены работать в условиях низкой численности населения и большой территории обслуживания.

Проводимые ранее исследования в области проблем адаптации специалистов затрагивали только материальные меры поддержки выпускников в сельской местности, и не раскрывали особенности профессиональной, социально-психологической адаптации молодых врачей в сельской местности.

Цель исследования состояла в выявлении уровня удовлетворенности

условиями труда в сельской районной больнице Казахстана, с тем, чтобы в последующем учесть полученные данные при разработке системы адаптации и удержания молодых специалистов медицинского профиля в отдаленных населенных пунктах Республики.

Проведённый анализ показал, что помимо мер поддержки предоставляемых государством (обеспечение жильём и подъёмные пособия) необходим комплексный пересмотр методов руководства. В целях эффективной адаптации молодых врачей предлагается обязательное внедрение института наставничества, широкое использование делегирования полномочий по самостоятельному принятию решений, предоставлять возможность дополнительного обучения и переобучения за счет предприятия, внедрение командной работы, в том числе участие в общественной жизни коллектива.

#### **Обзор литературы.**

Сельские районные больницы Казахстана испытывают дефицит квалифицированных специалистов, что вызывает серьёзную обеспокоенность руководителей медицинских организаций и государства в целом. Это связано с массовым оттоком специалистов из сельской местности, и нежеланием молодых выпускников работать в селе. Проводимые реформы, в системе здравоохранения в республике, направлены на устойчивое закрепление выпускников ВУЗов и СУЗов в сельских медицинских организациях, и законодательно закреплена Постановлением Правительства от 27.07.2011г. №865 «О внесении изменений и дополнений в Постановление Правительства Республики Казахстан от 23.01.2008г. №58 «Об утверждении Правил присуждения образовательного гранта»», в котором законодательно закреплена обязательная отработка выпускников в течение 3-х лет в сельской местности [1]. В этой связи возникает потребность в закреплении кадров в медучреждении посредством адаптации молодых специалистов, с тем, чтобы

имплементировать сотрудников к требованиям, которые предъявляет к нему организация и, как можно скорее, включить их в производственный процесс. Адаптация нового работника в организации, с социально-трудовой и социально-управленческой точек зрения, принято рассматривать, как «многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника, как процесс, который требует от работника и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге». [2,3,4,5].

Веснин В. Р. считает, что адаптация – это реакция субъекта на изменение усилий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности, приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В рамках адаптации, по мнению автора, осуществляется детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация - отождествление личных интересов и целей с общими целями коллектива и организации в целом. Автор утверждает, что этой реакцией можно целенаправленно управлять. [6]. Одним из важных факторов в процессе адаптации является простое человеческое общение. Оно открывает большие возможности для продуктивной работы и личностного роста. [7,8]. Некоторые авторы уделяют внимание и вопросам профессионального наставничества и практического обучения молодых специалистов. [9]

В.Г. Подмарков выделил признаки качества адаптации и предложил отнести к показателям высокой адаптации небольшой срок, который необходим для эффективного включения в производство, высокие показатели выполнения должностных обязанностей, удовлетворенность работой и ее

условиями, организацией и т. д. По его мнению, низкие показатели адаптации проявляются в том, что работник неадекватно и медленно включается в производство и дает низкие трудовые показатели, также можно отметить высокую текучесть кадров, миграцию и т. д. [10]

В поиске решения поставленной задачи, на наш взгляд, вызывают интерес модели, описывающие базовые ценности людей, определяющие их поступки, выбор, предпочтения, устремления и, как следствие, желание делать карьеру, выкладываться на работе, проявлять лояльность и приверженность корпоративным целям. Одной из таких теорий является разработанная американскими историками Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом Теория поколений X, Y, Z. Они создали теорию, которая систематизируется на различиях в ценностях людей разных поколений. Эти различия и причины их возникновения были изучены, и в результате проведенных исследований были сделаны выводы, что на формирование базовых общих ценностей поколения влияет не столько возраст, сколько сложившаяся ситуация в экономике и политике, уровень технологического развития общества в целом и другие факторы. [11,12]. Вместе с тем работодателям необходимо понимать, что к 2025 году, по прогнозам экспертов, «игреки» будут составлять 75% рабочей силы в мире [13]. А, значит, работникам и работодателям необходимо прийти к компромиссу для дальнейшего выстраивания эффективного сотрудничества. Процесс адаптации молодого специалиста можно считать завершенным тогда, когда достигнутым профессиональным успехам молодого специалиста будут соответствовать устойчивые хорошие социальные отношения и позитивные взаимодействия в коллективе и как следствие снижение текучести кадров.

Указанные рекомендации носят обобщенный характер и не затрагивают нюансы профессиональной, социально-психологической, психофизиологической,

организационно-административной адаптаций и специфику регионального менталитета и географического расположения организации.

Анализ изученных источников не раскрывает специфику адаптации персонала медицинского профиля в организациях здравоохранения сельской местности. На практике каждая организация при разработке моделей адаптации вынуждена учитывать особенности своего региона, социально-экономическое положение, наличие инфраструктуры, природно-климатические особенности и многое другое.

Разработка системы адаптации для медицинской организации, с учётом особенностей региона, представляет собой индивидуальный процесс, не имеющий конкретных шаблонов. Исследование удовлетворенности персонала условиями труда, проведенное в сельской районном медучреждении, позволяет выявить факторы, представляющие ценность для сотрудников Камыстинской больницы, на базе которых будет разрабатываться корпоративная система адаптации молодых специалистов медицинского профиля.

#### Методы исследования

Таблица №1

| Категория должностей            | Количество | Доля от общего количества респондентов |
|---------------------------------|------------|--|
| Руководители высшего уровня     | 2          | 3,4%                                   |
| Руководители среднего звена     | 5          | 8,5%                                   |
| Врачи (специалисты)             | 6          | 10,2%                                  |
| Медицинские сестры              | 36         | 61,0%                                  |
| Младший медицинский персонал    | 6          | 10,2%                                  |
| Офисные работники               | 1          | 1,7%                                   |
| Представители рабочих профессий | 3          | 5,0%                                   |

В группе руководителей среднего звена все руководители отметили, что получают обратную связь от начальника и в организации обучают начальников отделов, как объективно оценивать работу подчиненного и понятно объяснять задания. 57,1% заведующие отделениями не согласны, что рабочие места обустроены достаточным образом. 42,8%

Исследование носило эмпирический характер, в рамках которого сотрудники КГП «Камыстинская районная больница» проходили опрос в форме структурированного анкетирования в период с 21 по 28 июня 2021г., Опросник содержал 35 закрытых вопросов, которые были структурированы в табличный формат. Ссылка на анонимную анкету в Google form рассылалась руководителям подразделениям посредством мессенджера WhatsApp. Оценка ответов респондентами осуществлялась 10-бальной шкале. Опрос был пройден 59 сотрудником больницы, что составило 32,4%.

#### Результаты

В целях выявления удовлетворенности условиями труда было проведено анкетирование сотрудников КГП «Камыстинская районная больница» Управления здравоохранения акимата Костанайской области (далее – больница). В опросе приняли участие 59 человек из 182 работников больницы (32,4%). Среди опрошенных 50 женщин (84,7%) и 9 мужчины (15,3%). По должностям респонденты распределились следующим образом:

отметили, что не все сотрудники подразделений работают как одна команда.

В группе врачей (включая специалистов лаборатории) все врачи довольно хорошо оценивают эффективность своей работы. Почти у каждого врача бывали серьезные обсуждения результатов их работы с

начальником. Все врачи поставили положительные оценки.

В группе средних медицинских работников 30,6% признали, что отношение руководства к ним не вызывает желания продолжить работу в больнице. 33,3% считают, что нагрузка не соответствует функциональным обязанностям. 27,8% средних работников не ощущают командной работы в коллективе. 19,4% сотрудников работают в условиях сложных взаимоотношений в коллективе. 83,3% хорошо понимают, что от них хочет начальство, когда и как нужно выполнить задание. 19,4% признали, что в больнице недостаточно обучают руководителей среднего звена, как объективно оценивать работу и понятно объяснять задания. 27,8% отмечают недостаточную возможность обсуждения результатов работы со своим начальством. 87,8% работников отмечают, что работа в больнице вызывает у них чувство стабильности, постоянства и уверенности.

В группе младшего медицинского персонала 50% отметили, что у них не бывали серьезные обсуждения результатов их работы с начальником, 19% считают, что начальник зачастую не замечает и не оценивает стараний работников. 33,3% считают, что их начальник на практике не применяет индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Молодые сотрудники в возрасте от 21 года до 30 лет отметили наибольшие проблемы в сфере понимания соответствия нагрузки обязанностям, не достаточным оснащением рабочих мест, а также сложности в распространении служебной информации в больнице, и уровне обучения руководителей среднего звена. При этом молодые сотрудники высоко оценили доступ к взаимоотношениям с непосредственным руководителем, возможность высказать своё мнение, быть услышанным. Они видят результаты своего труда и готовы помочь пациентам посетителям в затруднительных вопросах. Также, в данной возрастной категории высоко

оценивается наличие хороших взаимоотношений в коллективе и им важна обратная связь с руководством. 62,5% респондентов гордятся работой в больнице, 87,5% планируют остаться работать в больнице в ближайшие 2-3 года. 28,5% отметили не соответствие нагрузки функциональным обязанностям. 37,5% отметили недостаточную обеспеченность рабочего места. 50% отмечают, что начальник не видит стараний работников, не поощряя их улучшать свои результаты. 37,5% считают, что споры и конфликты в больнице не решаются с учетом мнений всех сторон. У 37,5% опрошенных молодых работников нет чувства абсолютной стабильности, постоянства и уверенности. При этом практически все достаточно высоко оценили эффективность своего труда, 54,5% сотрудников от 31 года до 40 лет отметили, что начальник не замечает старания работника, и не проявляет мотивирующее отношение к ним. Многие отметили низкую оснащённость рабочего места всем необходимым для нормальной работы и наличие командной работы в коллективе. При этом, 63,6% ответивших гордятся работой в больнице. 54,5% отмечают, что начальник не относится так, чтобы хотелось с ним работать дальше, 36,4% считают свою нагрузку чрезмерной, 45,5% считают, что начальник не применяет индивидуальный подход к каждому специалисту, 36,4% респондента не имеют возможности быть услышанными. 45,5% не могут обсуждать с начальником результаты своего труда.

27,7% работников от 41 года до 50 лет отметили, что начальник не замечает, не признает и не поощряет старания. 27,7% отметили, что не все спорные ситуации разрешаются с учетом обстоятельств, причин и мнений всех участников.

Старшее поколение сотрудников в возрасте 51 года до 60 лет респонденты высоко оценивают эффективность своей работы. Вместе с тем, часть респондентов отметила, что взаимоотношения с руководством не способствуют продолжению трудовых отношений, не на должном уровне оснащение рабочего



места, отсутствует возможность обсуждать результаты труда с начальником, низко оценена возможность получения новых знаний. Не довольны способностью руководства признавать и поощрять старания сотрудников. При этом старшее поколение так же отметило, что не имеет свободный доступ к администрации и решению многих вопросов.

В особенностях ответов по гендерным показателям, 70% из 50 опрошенных женщин отметило командную работу в коллективе, в отличие от мужчин. Для 66% женщин информация, доводимая руководством точна, конкретная, не требует уточнений. Ответ на вопрос «у меня бывали серьезные обсуждения результатов моей работы с моим начальником», вызвал у мужчин 9,6 балл, тогда как женщины оценили данный показатель на 7,3 баллов.

Результаты проведенного опроса в Камыстинской больнице позволяют сделать вывод, что в больнице не уделяется должного внимания процессам адаптации сотрудников, межличностным отношениям в коллективе, руководители среднего звена не имеют достаточных знаний и опыта в работе с персоналом, недостаточная оснащённость больницы.

### **Обсуждение**

Цель проведенного исследования состояла в выявлении удовлетворенности условиями труда в сельской районной больнице Казахстана, с тем, чтобы в последующем учесть полученные данные при разработке системы адаптации и удержания молодых специалистов медицинского профиля в отдаленных населенных пунктах Республики.

В соответствии с целью исследования были оценены удовлетворённость коллектива существующим состоянием микроклимата в коллективе, были рассмотрены факторы, оказывающие влияние на процесс адаптации молодых специалистов, рабочие и социальные связи между сотрудниками, а также их отношение к условиям труда, существующим в КПП «Камыстинская РБ».

Результаты проведенного исследования показывают что, в больнице имеют место проблемы, связанные с такими аспектами, как обратная связь и возможность обсуждения проблем, индивидуальный подход к оценке результатов труда, объективность руководителей. Сотрудники считают, что оплата труда не соответствует нагрузкам. Практически все отмечают плохую укомплектованность рабочего места всем необходимым для работы, и отсутствием должного внимания руководителя к стараниям каждого работника, и их поощрению. Они не знают, как должны выполнить конкретное задание и считают, что начальник не относится так, что хочется работать с желанием. Особого внимания заслуживают ответы на вопрос о возможности высказаться и быть услышанными, не всех респондентов устраивает имеющаяся практика разрешения спорных ситуаций, отсутствием возможности обучаться.

Однако, к позитивным моментам по результатам опроса следует отнести атмосферу взаимоуважения в коллективе, отмечаемую большинством респондентов, почитание культурных и духовных ценностей сотрудников, уровень информирования работников. Наиболее удовлетворенными условиями труда в больнице, являются руководители высшего и среднего звена, врачи, а также офисные работники и представители рабочих специальностей, включая младший медицинский персонал. При этом наиболее близкая к клиентам часть коллектива – врачи и медицинские сестры, выполняющие основную работу и от которых главным образом зависит результат деятельности всей больницы – демонстрируют в своих ответах наименьшую удовлетворенность, наличие проблем организационного и психологического характера, зависимость от управленцев и недостаток оптимизма.

Полученные результаты выявили серьезные проблемы в работе с персоналом в КПП «Камыстинская РБ», такие как:

- Отсутствие процессов адаптации персонала;
- Дистанцирование администрации и трудового коллектива;
- Нарушены принципы справедливой оплаты труда.
- Руководители среднего звена не владеют достаточными знаниями и опытом работы с персоналом, а именно: не уделяют должного внимания межличностным отношениям сотрудников; не применяют к сотрудникам индивидуальный подход; неравномерно распределяют нагрузку подчинённым.

Указанные факторы отрицательно влияют на процесс закрепления кадров в организации, что отражается на текучести кадров в Камыстинской больнице.

В исследовании приняло участие 59 из 182 сотрудников (32,4%), в течение недели ежедневно напоминалось сотрудникам о необходимости принять участие в опросе, однако, большинство сотрудников в силу консерватизма и отсутствия заинтересованности не пожелали принимать участие в анкетировании.

Анализ данных показал наличие проблем, которые необходимо решать на системной основе. Для повышения эффективности деятельности медучреждения изучение потребностей персонала должно быть регулярным, а удовлетворение потребностей с целью создания наиболее комфортных условий для сотрудников – одной из важнейших управленческих задач.

#### **Выводы.**

Таким образом, исследование выявило отсутствие базовых условий для построения системы адаптации привлечённых специалистов в районную больницу. Руководство не уделяет должного внимания к удовлетворенности сотрудниками условиями труда и микроклиматом в коллективе, к проблемам социально-психологической адаптации молодых специалистов, удовлетворению потребностей в обучении и профессиональном росте сотрудников.

Ситуация усугубляется большим числом неудовлетворенных категорией

сотрудников, востребованностью данных специалистов на рынке труда, мобильностью и недостаточно высоким уровнем оплаты труда. Мы наблюдаем несоответствие между мерами, принимаемыми для создания условий для молодых специалистов со стороны Правительства, Акимата и администрации больницы и показателями удовлетворенности персонала, что наглядно показали результаты анкетирования сотрудников.

Выявленные проблемы позволяют сделать вывод, что необходимо разработать корпоративную систему адаптации принятых в сельскую медорганизацию сотрудников с тем, чтобы сократить сроки социально-психологической и профессиональной адаптации молодых специалистов. Повысить вовлеченность персонала в процесс принятия решений, изменить взаимоотношения между руководителями и сотрудниками. Внедрить принципы «командной работы» и взаимной ответственности за конечный результат. Повысить уровень профессиональной подготовки каждого сотрудника.

#### **Рекомендации**

1. Продолжить изучение выявленных проблем путем проведения опроса сотрудников с использованием «открытых» вопросов на предмет того, какими сотрудники видят возможные инструменты и механизмы, направленные на улучшение условий труда, повышение мотивации, улучшение психологического микроклимата в коллективе.
2. Обеспечить рабочие места сотрудников всем необходимым и оборудованием, для комфортной работы.
3. Внедрить программу наставничества для выпускников ВУЗов и СУЗов с привлечением опытных специалистов, длительно работающих в организации.
4. Составить план обучения специалистов, повышения квалификации, переподготовки по смежным специальностям и проведения мастер-классов.

5. Культивировать соревновательный дух в коллективе (лучший специалист, лучшее отделение, внедрение новых технологий, лучший в рейтинге пациентов и др.) с последующим обязательным поощрением грамотами, призами, путёвками, премии и т. д.

6. Активно привлекать сотрудников в общественную, культурную и спортивную жизнь организации;

7. Торжественное проведение профессиональных и государственных праздников, с привлечением общественных лидеров, элиты района, ветеранов ВОВ и здравоохранения, населения.

8. Включить в календарь работы день посвящения в профессию молодых врачей, средних медицинских работников с участием ветеранов здравоохранения района.

### Источники:

1. Постановлением Правительства от 27.07.2011г. №865 «О внесении изменений и дополнений в Постановление Правительства Республики Казахстан от 23.01.2008г. №58 «Об утверждении Правил присуждения образовательного гранта»»

2. Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. — М. : Проспект, 2006. - 355 с.

3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

4. Егоршина, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. – 4-е изд., - Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

5. Кондратьев, М. Ю. // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в 6 т. / ред.-сост. Л. А. Карпенко, под общ. ред. А. В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 176 с.

6. Веснин, В. Т. Управление персоналом: теория и практика : учебник / под ред. В. Т. Веснина. – М. : КНОРУС, 2009. – 517 с.

7. Авакова, Э. Б. Социально-психологические методы развития трудового потенциала персонала в период кризиса. Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества. / Э. Б. Авакова. - Саратов, 2015. - С. 4-9.

8. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. - 638 с.

9. Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма : монография / С. А. Дружилов. – Воронеж : Научная книга, 2010. - С. 92.

10. Подмарков, В. Г. Социальные проблемы организации труда. Основы управления персоналом в современных организациях : учебное пособие / В. Г. Подмарков; под. ред. С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – Москва : Мысль, 2008. - 400 с.

11. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу [Электронный ресурс]: девять фактов о поколении Y в России: как их привлечь и удержать? – Режим доступа: <http://www.hrdirector.ru>

12. Фуколова, Ю. Игрек неизвестный / Ю. Фуколова // Коммерсантъ Секрет Фирмы. – 2014. - № 6. – С. 38. 59

13. Потемкин, В. К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. / В. К. Потемкин. – СПб.: Инфо-да, 2009. - С. 65.

**Мухамеджанов Г.К.**

Докторант DBA  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

**Рахимбекова Ж.С.**

к.э.н., доцент  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ (ERP) В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА И ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ**

*Ключевые слова: ERP-системы, планирования ресурсов, организации здравоохранения, эффективность бизнеса, открытые инновации*

### **1. Введение**

В эпоху динамичных изменений внешней среды медицинские организации сталкиваются с различными проблемами, такими, как жесткая конкуренция на рынке, непрерывный прогресс в области информационных технологий (ИТ), информационных систем (ИС) и соответствующее инновационное использование этих технологий для получения конкурентного преимущества. Эти проблемы влияют на то, как управляются организации.

По мнению Н. Лиема [1], существуют различные ограничения, с которыми могут столкнуться медицинские организации на пути к инновациям, например, отсутствие информации о преимуществах и эффективности на этапе использования данных систем. Чтобы справиться с этими проблемами, организации приняли многочисленные стратегии и инициативы по изменению [2]. Некоторые из этих инициатив призваны сделать их внутренние процедуры более эффективными. Например, ИТ-служба предоставляет организациям многочисленные инструменты для оказания помощи в решении их управленческих задач.

Тем не менее, существует потребность в большем количестве доказательств, включая исследования, которые доказывают, что инвестиции в ИТ обеспечат медицинским организациям положительную ценность. По данным Дж.

Хантона [3], ряд исследований были направлены на выявление положительной связи между инвестициями в ИТ и производительностью организации. Например, группа исследователей под руководством Н. Мелвилла [4] выявила, что ИТ выгодны, т.к. предлагают широкий спектр преимуществ, таких как повышение производительности, гибкость, снижение затрат, улучшение качества.

Последние три десятилетия показали повышенные достижения в области ИТ. Это связано с эволюцией интернета, электронного обмена данными и развитием всемирной паутины. Кроме того, ИТ-инновации продолжились с новым поколением систем, такими как: управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), управление цепочками поставок (SCM) и ERP-системы. По данным К. Коста [5], в середине 1990-х годов начали появляться ERP-системы, которые использовались компаниями для определения и организации бизнес-процедур. ERP представляет из себя *«интегрированную информационную систему, которая может быть использована для управления всеми ресурсами, данными и функциями фирмы из общих хранилищ данных»* [6].

Таким образом, многие исследователи проявили высокую активность в вопросах изучения ERP-систем. Став успешными во всем мире, ERP-системы привлекли не только исследователей, специализирующихся на

ИТ/ИС, но и тех, кто специализируется на управлении и бухгалтерском учете. В большинстве исследований рассматривается влияние ERP-систем на производительность организаций. В интересах данного исследования предпринята попытка сосредоточить внимание на воздействии систем ERP на медицинские организации.

В настоящее время поставщики ERP-решений ищут альтернативные рынки, в том числе на рынке поставщиков медицинских услуг. В прошлом только крупные производственные предприятия могли нести расходы по внедрению ERP-систем из-за экономических и технологических ограничений [7]. Таким образом, медицинские организации и сектор здравоохранения обеспечивают огромный перспективный рынок для внедрения ERP [7].

Большинство исследований сосредоточено на стадии внедрения ERP-систем и конкретно на выявлении критических факторов успеха (CSF), связанных с внедрением ERP-систем [8]. Одной из областей, которая не получила широкого изучения в литературе, связана с непосредственным использованием ERP-систем. К. Коста [5] проанализировал существующую литературу, связанную с ERP-системами с 1990 по 2015 год, для получения всестороннего понимания развития ERP-систем. Он обнаружил, что количество исследований, связанных с ERP-системами, значительно выросло за последние 25 лет, в то же время, большинство этих исследований сосредоточено на стадии внедрения.

Выявление факторов, влияющих на пользователей при непосредственном использовании ERP-систем, имеет решающее значение для наиболее эффективного их использования, что, в свою очередь, должно привести к повышению эффективности бизнеса. Это исследование направлено на то, чтобы сосредоточить внимание на факторах, влияющих на использование ERP-систем, и изучить взаимосвязь между использованием ERP-системы и

эффективностью деятельности медицинских организаций.

## **2. Обзор литературы**

### Появление и развитие ERP-систем

За последнее десятилетие возросло использование систем ERP. В 2013 году мировой рынок ERP стоил 22,4 млрд. евро [5]. ERP-системы стали очень востребованным программным обеспечением для корпоративного управления, а также обязательным условием для конкурентоспособных и современных организаций [5].

По данным М. Зельхерта [9], на ранних стадиях зарождения ERP-систем их в основном принял на вооружение производственный сектор. Однако все изменилось, и в настоящее время ERP-системы широко используются в различных секторах, таких как некоммерческие организации, правительственные учреждения и неправительственные организации. Система ERP рассматривалась как пакет программного обеспечения; эти пакеты поставляются в наборе программных блоков. Каждый из них отвечает за обработку и сбор информации для единицы операций или набора рабочих функций [9].

Позже ERP-системы перешли с поддержки функций на поддержку бизнес-процессов. Ф. Вельяноска и М. Аксиу [10] утверждают, что внедрение ERP-систем связано в первую очередь с необходимостью поддержки данных, необходимых в одной базе данных для различных бизнес-процессов, таких как финансы и CRM. Таким образом, информация сможет быть получена всеми членами организации и всегда будет актуальной.

Независимо от размера, компании, внедряющие ERP-систему, получают как материальные, так и нематериальные выгоды. Результаты исследований говорят о подтверждении преимуществ внедрения ERP-систем. ERP-системы помогают в управлении процессами компании в короткие сроки [3]. Использование ERP также включает в себя такие преимущества, как совершенствование бизнес-процессов, внедрение лучших практик, а также

ассимиляцию и объединение предприятий. ERP-системы также поддерживают компании в процессах обмена информацией и сокращения времени на завершение бизнес-процессов.

Таким образом, ERP-системы включает в себя такие преимущества, как совершенствование бизнес-процессов, внедрение лучших практик, а также ассимиляция и объединение предприятий. Поскольку потенциальные выгоды огромны, организации готовы инвестировать в этот тип системы. По данным Ж. Каллунки [6], за последние десять лет ERP стала уже общепринятой системой как в крупных, так и в средних организациях.

Что касается внедрения ERP-систем для организаций здравоохранения, М. Куреши и А. Абдулхалак [11] заявляют, что для обеспечения глобального роста медицинским организациям необходимо внедрять ERP-системы. Дж. Эстевес [12] также согласен с тем, что для повышения эффективности и конкурентоспособности медорганизациям необходимо внедрять ERP-системы.

Однако при применении таких технологий, как ERP-системы, может возникнуть ряд проблем. Хантон [3] утверждают, что организации, которые намерены внедрить ERP-систему, должны иметь достаточно ресурсов для этого. Кроме того, отсутствие надлежащей подготовки и долгосрочного планирования являются одними из проблем, с которыми могут столкнуться медорганизации, особенно небольшие малые частные медицинские клиники. Это связано с тем, что обширная подготовка часто обходится дорого, и поэтому они могут столкнуться с проблемами, неся высокие издержки за консультационную поддержку [11, 12].

Также установка ERP-системы требует дополнительных усилий по ряду причин, например, для того чтобы пройти управление изменениями, инновации в бизнес-процессах, миграцию данных и обучение пользователей. Эти изменения как правило не бывают легкими на практике, что приведет к более высокой

вероятности неудачи в принятии таких систем.

Поэтому внедрение ERP-систем в организациях здравоохранения требует дальнейшего изучения, поскольку они (организации здравоохранения) обладают уникальными характеристиками, отличными от других сфер деятельности. Важно понимать, как медицинские организации могут эффективно использовать ERP-системы для улучшения связанных с ними бизнес-процессов и общей производительности.

#### Использование ERP-систем

Использование ERP принято считать этапом эксплуатации ERP-систем организациями в своей повседневной деятельности. Чтобы увеличить выгоды после внедрения ERP-системы, организациям необходимо поддерживать пользователей в использовании этих систем. Отсутствие поддержки конечных пользователей ERP-систем может привести к неудачному их внедрению.

По данным исследований Ф. Ну и Х. Тан [13], а также Р. Хавта [8], отношение пользователя к ERP-системам прямо пропорционально успеху или неудаче ERP-системы. Поэтому крайне важно понимать, как пользователи учатся успешно использовать ERP-системы. С технической точки зрения внедрение ERP-систем может быть успешным, но успех ERP-системы зависит от поведения пользователя при полном использовании этих систем. К сожалению, большинство компаний, внедривших ERP-системы, уделили очень мало внимания важности этапа использования системы. Следовательно, очень важно изучить факторы, которые влияют на использование ERP-системы, чтобы понять, как мотивировать пользователей эффективно использовать систему.

#### Факторы, влияющие на использование ERP-систем

В литературе выделяется несколько факторов, влияющих на использование ERP-систем. Например, Р. Бохари [14] изучал взаимосвязь между использованием системы и удовлетворенностью пользователей, используя Модель успеха IS

Делоне и Маклина (DeLone and McLean's IS Success Model). Результаты мета-анализа показали, что существует значительная связь между использованием системы и удовлетворенностью пользователей.

М. Чанг [15] изучил факторы, влияющие на использование ERP. Был проведен опрос 600 пользователей ERP-систем в Гонконге, в т.ч. в сфере медицинских услуг. Результаты анализа показали, что сложность не оказывает никакого влияния на использование ERP-системы. Группа исследователей под руководством Х. Лин [16] проведя опросы крупных тайваньских корпораций, разработала эмпирическую модель для изучения последствий обеспечения качества и управления ИС для использования ERP. Было обнаружено, что поддержка управления влияет на эффективность использования ERP.

П. Руиво [17] провел исследование в рамках крупномасштабного онлайн-опроса, в котором выявилась национальная (скандинавская) специфика в отношении ценности ERP и использования ERP. Он пришел к выводу о том, что фактор профессиональной подготовки хоть и является важным, но не является наиболее существенным для использования ERP среди скандинавских медицинских организаций. В то же время исследования Т. Оливейра [18] показали, что факторы обучения являются жизненно важным фактором в использовании ERP-системы среди португальских и испанских медицинских организаций.

Дж. Баруди [19] и Р. Бохари [14] выявили, что удовлетворенность пользователей, вовлеченность и поддержка высшего менеджмента организации является жизненно важным фактором при использовании ERP-систем. Аналогичным образом, недавнее исследование К. Коста [5] положило начало поиску основных факторов, влияющих на удовлетворенность пользователей ERP.

Таким образом, на основе вышеуказанных исследований показано, что сложность, совместимость, обучение, вовлеченность пользователей, удовлетворенность пользователей и

поддержка высшего руководства имеют последовательные ассоциации с использованием ERP-системы.

#### ERP и эффективность бизнеса

Взаимосвязь между ERP-системами и эффективностью бизнеса была широко исследована, и были получены различные результаты. Из проведенных исследований можно сделать вывод, что влияние ERP по показателям экономической эффективности деятельности организаций являются как положительными, так и отрицательными. Тем не менее, многие исследования показали положительное влияние ERP-систем на производительность организаций (в т.ч. медицинских) и обеспечили измеренные изменения в бизнес-процессах.

Ю. Ли [20] предположил, что, несмотря на многочисленные исследования по внедрению ERP, основная проблема с исследованиями ERP заключается в том, что существует очень мало исследований, связанных с их неудачей; возможно, потому, что организации сопротивляются тому, чтобы делиться своими отрицательным опытом. Например, Dell Computer отменила проект по внедрению ERP-системы. Компания утверждает, что система недостаточно гибка, чтобы справиться с их растущими глобальными операциями данной компании [20]. Повышение эффективности бизнеса с помощью ИТ-механизмов является распространенной процедурой. Поэтому наблюдается рост числа организаций, которые инвестируют в ИТ с целью повышения своей эффективности.

Как отметил Ю. Ли [20], многие организации инвестировали в ERP-системы из-за их способности повышать качество процесса принятия решений и экономическую эффективность деятельности. Т. Хайлу [21] указал, что ИС играет значительную роль, когда она влияет на функции предприятия, и его производительность. С. Цаур [22] утверждает, что из-за внедрения ERP-системы организации зафиксировали значительное повышение производительности во многих областях, например, в части оперативного

предоставления потребителям (в первую очередь внутренним) информации о ресурсах в режиме реального времени, а также ускорении производственного цикла. Хантон и др. [3] также подчеркнули преимущества ERP в том смысле, что система ERP способна повысить как рыночную стоимость, так и эффективность бизнеса.

Для организаций здравоохранения Ж. Каллунки [6] установил, что ERP считаются долгосрочными стратегическими инвестициями, которые влияют на организацию в целом, но что влияние этого типа системы проявляется только через несколько лет. Кроме этого, инвестиции в ERP оказывают большое положительное влияние на результаты бизнес-процессов.

В другом исследовании, проведенное И. Хантон [3] сопоставил 63 организации (в том числе медицинские), с аналогичными организациями, которые не внедрили ERP. Было выявлено, что производительность тех, кто внедряет ERP-системы, была выше, чем у тех, кто не внедряет ERP-системы.

Очевидно, что среди исследователей во всем мире растет внимание к теме ERP-систем; однако в очень немногих исследованиях проводилось изучение использования систем ERP именно в медицинских организациях. Таким образом, дальнейший сбор факторов, влияющих на использование ERP-систем в организациях здравоохранения, может позволить выявить взаимосвязь между ERP-системами и эффективностью деятельности медицинских организаций.

### **3. Обсуждение**

#### Влияние ERP-систем на производительность и эффективность деятельности медицинских организаций

Цель настоящего исследования состояла в том, чтобы определить факторы, способствующие использованию системы ERP, и то, как эти факторы и их использование ERP влияют на эффективность деятельности медицинских организаций. Исследование также подчеркивает актуальность и необходимость изучения именно этапа

использования ERP-систем, особенно в контексте организаций здравоохранения.

Результаты этого исследования подтверждают идею о том, что современные медицинские организации, использующие ERP-системы, должны знать, что их ERP-системы могут обеспечить улучшение показателей деятельности организации и ее производительность, если учитываются определенные факторы. Анализ литературы и результатов исследований показал, что некоторые организационные факторы влияют на успешное использование ERP-систем.

Среди условных факторов было обнаружено, что организационный фактор поддержки оказывает значительное влияние на успешное использование ERP-систем. Аналогичным образом было установлено, что факторы профессиональной подготовки и удовлетворенности пользователей ERP оказывают значительное влияние на успешное использование ERP-систем. Выводы относительно значимости обучения в связи с использованием ERP среди медицинских организаций, подтверждают связь между удовлетворенностью пользователей ERP-систем и эффективностью использования данной системы для организации.

В то же время существуют различные причины, которые оказывают влияние на результаты, полученные от использования ERP-систем. Одной из которых является отраслевая специфика медицинских организаций, которая отличается от компаний из других сфер.

Что касается факторов поддержки поставщиков ERP, то из результатов исследования, она была признана важным элементом успешного использования систем ERP. Предыдущие исследования были в основном сосредоточены на том, как поддержка поставщиков влияет на этап внедрения и эффективность информационной системы. Они также обнаружили, что поддержка поставщиков оказывает влияние на успех внедрения ERP, а также положительно влияет на эффективность информационных систем.



Однако, вопреки ожиданиям, исследование не подтвердило аналогичную взаимосвязь в отношении этапа использования системы ERP. По нашему мнению, основной причиной незначительности этой взаимосвязи могут быть различия в архитектуре и логике работы отдельных ERP-систем. Таким образом, необходимы дополнительные исследования.

Аналогичным образом, анализ литературы показал, наличие положительной корреляции между факторами участия пользователей и использованием ERP-систем [19]. В отдельных исследованиях [15], было также выявлено, что сложность конкретных ERP-систем не оказывает существенного влияния на использование на эффективность их использования, в т.ч. для медицинских организаций.

Также следует учесть, что организации, которые намерены внедрить ERP-систему, должны иметь достаточную ресурсную базу. А отсутствие надлежащей подготовки и долгосрочного планирования могут явиться одними из проблем, для медицинских организаций из числа малых частных медицинских клиник. Т.к. обширная подготовка обходится дорого, и поэтому они могут столкнуться с высокими издержками на консультационную поддержку.

Ключевым результатом является, тот факт, что исследования показывают значительную связь между успешным использованием ERP-систем и экономической эффективностью деятельности медицинских организаций. Таким образом, делается вывод о том, что система ERP имеет важное значение для общей эффективности деятельности организаций здравоохранения.

#### Взаимосвязь между ERP и «открытыми инновациями»

Современные организации находятся под конкурентным давлением повсеместных инноваций. При этом непрерывные инновации и их успешное внедрение имеют решающее значение для достижения успеха и экономических выгод в быстро меняющейся условиях внешней среды. И сфера здравоохранения является

одной из высококонкурентных сред, когда речь заходит о внедрении и использовании инновационных решений (новые технологии профилактики, лечения и ухода за пациентами, инновационные технологии больничного менеджмента и т.д.).

Сам термин «инновации» зачастую ассоциируется именно с «технологиями». Согласно Д. Кьярони, эти два понятия нуждаются в дальнейшем исследовании в области «открытых инноваций» [23]. Во-первых, автор акцентирует внимание на исследовании самого феномена «открытых инноваций», который актуален для таких высокотехнологичных отраслей, как современная медицина. Во-вторых, Кьярони призывает уделить внимание оценке того, как компании могут внедрять открытые инновации на практике [23].

Кьярони [23] и ряд других исследователей [24] отметили, что в последнее десятилетие открытые инновации были одним из наиболее аргументированных предметов в исследованиях управления из-за их глубокого влияния на системы и способы управление инновационной организацией.

Согласно Х. Чесбро: *«Открытые инновации – это новый способ создания инноваций, когда фирмы открывают свои инновационные процессы для сотрудничества с другими в целях разработки новых услуг и продуктов»* [24]. Чесбро отметил, что открытые инновации означают, что ценные идеи и решения могут приходить организации как изнутри, так и извне. Одной из таких популярных инноваций в области ИТ являются системы ERP.

В результате эволюции системы ERP позволяют внедряющим их организациям, открывать свои границы для внешнего мира, когда функции бэк-офиса в результате сотрудничества, позволяют ведение совместной деятельности с внешним миром. Например, расширенные ERP-системы позволяют организациям здравоохранения более эффективно коммуницировать с партнерами (например, страховыми организациями), поставщиками медицинских услуг и оборудования, пациентами и даже с

конкурентами для генерации идей, новых медицинских продуктов/услуг, или способов поддержания здоровья и улучшения качества жизни населения.

Таким образом медицинские организации, приверженные открытым инновациям, рассматривают внешний мир не только как источник ресурсов, но и как способ реализации своей миссии через синергию в сотрудничестве с другими заинтересованными сторонами, расширяя свой стратегический потенциал, позволяя другим организациям вносить свой вклад в инновационные процессы в области повышения доступности и качества медицинской помощи.

В то же время, следует констатировать недостаточную исследованность данной области. Это исследование основано на анализе литературных источников, поэтому необходимы дальнейшие количественные исследования для обобщения.

Лидерам здравоохранения также необходимо обратить внимание на проекты, связанные с изменением организационной культуры, который начинается с изменения мышления высшего руководства. Дальнейшим шагом может являться создание новой системы убеждений и ценностей, которая признает открытые инновации как культуру выживания и развития новой системы общественного здравоохранения. Для этого также обязательно построение физической ИТ-инфраструктуры и ИС, включающей средства связи, системы управления знаниями и необходимые системы управления информацией.

**4. Ограничения исследования.** В этом исследовании использовалась теоретическая основа. Результаты показывают, что некоторые организационные факторы и факторы ERP существенно влияют на успешное использование ERP-систем и что ERP-системы способны повысить эффективность деятельности современных организаций здравоохранения.

Анализ ряда исследований показало важность этапа использования системы ERP для достижения ее конечной

эффективности. Поэтому руководители медицинских организаций должны сосредоточиться на этапе использования ERP-систем, а не только на внедрении.

Будущие исследования могут быть дополнены включением других факторов, таких как человеческие ресурсы, структура, стратегия и организационная культура. Будущие исследования также необходимы для изучения модулирующего влияния использования ERP-системы на взаимосвязь между факторами непредвиденных обстоятельств и эффективностью деятельности медицинских организаций. Результатом этой экспертизы могут быть полезны в том числе для принятия стратегических решений. Упрощенный или адаптированный вариант теоретической основы, используемой в проведенном исследовании, может быть разработан и использован для демонстрации важности других факторов.

**5. Выводы.** Современное здравоохранение становится все более и более конкурентной сферой для осуществления деятельности. Это привело к тому, что организации здравоохранения сталкиваются с трудностями, чтобы иметь возможность поддерживать свое существование и расширять свою деятельность.

Результаты исследования позволяют утверждать, что системы ERP, нацеленные на планирования ресурсов предприятия могут повысить эффективность деятельности медицинских организаций. И основная цель исследования заключается в изучении влияния использования ERP-систем на финансовые и нефинансовые показатели организаций.

Для выявления факторов, способствующих эффективному и успешному использованию системы ERP, было проведено исследование теоретической базы и результатов, полученных различными авторами.

Данное исследование показало, что поддержка лидеров, удовлетворенность пользователей и обучение значительно влияют на эффект от использования системы ERP. Еще один важный вывод

заключается в том, что ERP-системы повышают эффективность деятельности организаций здравоохранения.

#### Источники:

1. Лиём Н.Т. Ограничения фирм на связь между проактивными инновациями, открытыми инновациями и деятельностью фирм [Текст] / Н.Т. Лиём. – Открытые. Иннов. Технол, 2019. – 5. – 88 с.
2. Юсуф Ю. Реализация проекта информационных систем предприятия [Текст] / Ю. Юсуф. - Int. J. Prod. Econ, 2004. – 87. – С. 251–266.
3. Хантон Дж. Системы планирования ресурсов предприятия: Сравнение производительности [Текст] / Дж. Хантон. - Int. J. Account., 2003. – 4. – С. 165–184.
4. Мелвилл Н. и др. Организационная интегративная модель ценности ИТ-бизнеса [Текст] / Н. Мелвилл. - MIS Q, - 2004. – 28. – С. 283–322.
5. Коста К.Д., Феррейра Э. Бенито Ф., Апарисио М. Принятие планирования ресурсов предприятия и детерминанты удовлетворенности [Текст] / К.Д. Коста. - Вычислительная техника, 2016. – 63. – С. 659–671.
6. Каллунки Ж.П. Влияние систем планирования общеорганизационных ресурсов на системы управленческого контроля и производительность фирм [Текст] / Ж.П. Каллунки. - Int. J. Account, 2011. – 12. – С. 20–39.
7. Дип. А. Исследование факторов, влияющих на выбор ERP в секторе здравоохранения [Текст] / А. Дип. - Ж. Мануф. Технол. Менед, 2008. – 19. – С. 430–446.
8. Хафт Р.Р. Общеорганизационное планирование ресурсов: процедуры внедрения и важнейшие факторы успеха [Текст] / Р.Р. Хафт. - Эвр. Опер., 2003. – 146. – С. 241–257.
9. Зельхерт М. Повышение успешности проекта благодаря передовым практикам. SAP - международный эталон [Текст] / М. Зельхерт. - SAP Press: Бонн, Германия, 2004. – С.461-463.
10. Вельяноска Ф.; Аксиу М. Информационные системы как поддержка корпоративного управления [Текст] / Ф. Вельяноска. - Манаг. Инф. Сист., 2013. – 8. – С. 3-9.
11. Куреши М., Абдулхалак А.М. Повышение коэффициента успешности внедрения ERP путем сосредоточения внимания на качестве данных и участии пользователей [Текст] / М. Куреши. - Int. J. Inf. Eng. Electron, 2015. – 7. – С. 20–25.
12. Эстевес Дж. Структура дорожной карты для использования ERP в медицинских организациях [Текст] / Дж. Эстевес. - Вход. Инф. Менед., 2009. – 22 – С. 25–35.
13. Ну Ф.; Тан Х. Эмпирическое исследование о принятии конечными пользователями корпоративных систем [Текст] / Ф. Ну. - Инф. Ресурс. Менед., 2004. – 17. – С. 32–53.
14. Бохари Р.Х. Взаимосвязь между использованием системы и удовлетворенностью пользователей: мета-анализ [Текст] / Р.Х. Бохари. - Вход. Инф. Менед., 2005. – 18 – С.211–234.
15. Чанг М. Понимание внедрения ERP-системы с точки зрения пользователя [Текст] / М. Чанг. - Int. J. Prod. Econ., 2008. – 113. – С. 928–942.
16. Лин Х. Исследование влияния качества ИС и поддержки высшего руководства на использование ERP-системы [Текст] / Х. Лин. - Тотал Квол. Менед., 2010. – 21. – С. 335–349.
17. Руиво П. Детерминанты, влияющие на использование и ценность ERP: межстрановые данные о скандинавских и иберийских предприятиях [Текст] / П. Руиво. - Технология процедуры, 2012. – 5. – С. 354–362.
18. Оливейра Т. Использование и ценность ERP: португальские и испанские компании [Текст] / Т. Оливейра. - Инд. Манаг. Data Syst., 2012. – 112. – С. 1008–1025.
19. Баруди Дж. Влияние вовлеченности пользователей на информационную удовлетворенность [Текст] / Дж. Баруди. - Вычислительная техника, 2016. – 29. – С. 232–238.
20. Ли Ю. Внедрение ERP: тематическое исследование [Текст] / Ю. Ли. - Ж. Мануф. Технол. Манаг., 2011. – 22. – С. 489–505.

21. Хайлу Т. Влияние информационной системы (ИС) на производительность организации Eur. [Текст] / Т. Хайлу. - J. Bus. Манаг., 2014. – 6. – С. 331–339.
22. Цаур С.М. Исследование успеха ERP-систем: тематические исследования в трех тайваньских высокотехнологичных отраслях [Текст] / С.М. Цаур. - Вычислительная техника. В., 2007. – 58. – С. 783–793.
23. Кьярони Д., Кьеза В., Фраттини Ф. Как фирмы динамично внедряют новую парадигму управления инновациями [Текст] / Д. Кьярони. - The Open Innovation Journey, 2011. – 31. – С. 34-43.
24. Чесбро Х.В. Открытые инновации [Текст] / Х.В. Чесбро. - Harvard Business School Publishing Corp.: Брайтон, Массачусетс, США, 2013. - С. 61–63.

**2**

**РАЗДЕЛ**

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

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ИТ-ТЕХНОЛОГИЙ

*Ключевые слова: управление проектами, функции, система, функции, контроль, анализ, методика Agile.*

Управление проектами – это область менеджмента (проектный менеджмент), охватывающая те сферы деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата. В системе проектного менеджмента есть объекты (портфель проектов, программа, проект, стадии жизненных циклов программ и проектов) и субъекты (управленческий аппарат заказчика проекта, управленческий аппарат исполнителя, команды проектов). И если еще какое-то время назад управление проектами как деятельность рассматривалась только крупными

компаниями, то современная казахстанская научная и бизнес-среда (особенно за последнее десятилетие и во время пандемии коронавируса) сильно изменилась и сегодня управление проектами стало привлекательным, более того необходимым для любого субъекта науки и экономики, и что, наиболее интересным представляется в разрезе темы статьи – для небольших компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере ИТ-технологий.

Более детализировано к вопросу определения функций в рамках управления проектами подходят специалисты Американского института менеджмента (Project Management Institut), которые выделяют базовые функции управления проектами (таблица 1).

Таблица 2 - Базовые функции управления проектами

| <b>Функции управления</b>              | <b>Осуществление</b>   |
|--|--|
| Управление предметной областью проекта | В процессе осуществления проекта происходят различные изменения в рамках сфер предметной области проекта. Таковыми являются цели, задачи и работы, их объемы вместе с требуемыми ресурсами. В этой связи появляется необходимость в управлении всеми этими составляющими в рамках одного проекта, поэтому зачастую используется терминология «управление результатами» или «управление работами или объемами». |
| Управление качеством                   | У каждого проекта должны быть определены стандарты качества получаемых или ожидаемых результатов. Именно они будут отправными точками в процессе оценки завершения проекта и того, насколько он оказался успешным. Все эти требования, а точнее их определение, анализ, оценка должны быть контролируемы, что соответственно вызывает необходимость управления ими.  |
| Управление временем                    | Для претворения каждого проекта в жизнь имеется свой определенный отведенный на выполнение временной отрезок. Как известно, время – это один из важнейших ресурсов, но при этом гибкостью данный ресурс не отличается. Все это накладывает свой отпечаток на проект в той части, что все этапы и стадии должны быть  |

|  |   |
|--|---|
|  | правильно организованы и спланированы по времени. Все должно контролироваться, а именно все отступления от намеченных сроков, чтобы была возможность своевременно предпринять соответственные меры.   |
| Управление стоимостью  | При разработке любого проекта всегда определяется бюджет, но при этом не всегда получается так, что проект уложился в отведенный ему бюджет. При этом важно понимать, что стоимость проекта также, как и время представляется наиважнейшим ресурсом только она наделена гибкостью.  |
| Управление персоналом или трудовыми ресурсами.                   | В процессе реализации проекта имеется постоянная необходимость в кадрах. Основная часть специалистов образует постоянную команду проекта, также есть и те, которые нанимаются только на определенные участки или же на определенные промежутки времени. В этой связи имеется постоянная необходимость в координации работ, ответственности и т.д., всего того, что делается людьми, участвующим в проекте, все это, безусловно, также нуждается в грамотном управлении. |
| Управление коммуникациями или управление информационными связями | В процессе реализации проекта важную роль играет обратная связь. Правильное и своевременное управление информационными связями позволят руководству проекта вовремя и надлежащим образом контролировать ситуацию и быть готовыми ко всем возникающим рабочим моментам.  |
| Управления контрактами и обеспечением проекта.                   | В проекте все, как правило, работают на контрактной основе. Все необходимые закупки и поставки происходят в рамках заключенных контрактов. Поэтому управление необходимо и в этой функциональной области.   |
| Управление риском.   | Каждый проект сопряжен с определенными рисками, безрисковых проектов не бывает. Но можно риски научиться прогнозировать, чтобы избежать нежелательных последствий. После прогноза риска следует принять меры по его минимизации, но для этого необходимо подобным вопросом заниматься очень подробно, так как риск менеджмент – это одна из составляющих управления проектами в целом.  |
| Примечание: составлено автором на основании данных источника [1] |   |

Можно сделать промежуточный вывод: управление вышеназванными компонентами, в частности предметной областью, качеством, временем и стоимостью, все вместе составляют ядро управления проектами. Данное ядро используется во всех проектах независимо от области их применения.

Рассматривая проектную деятельность в области информационных технологий можно отметить следующие ее особенности: процессы реализации, принятые в методологии РМВОК, протекают неравномерно и конечный результат зачастую может значительно отличаться от первоначально запланированного, что в свою очередь

повышает степень неопределенности ИТ-проектов. Основные причины, почему методология РМВОК в исходном виде не подходит для реализации проектов в сфере информационных технологий:

- Требования заказчика изменяются по ходу реализации проекта.

- Нет возможности указывать точные сроки реализации проекта, т.к. есть вероятность возникновения непредвиденных сложностей и необходимости внесения серьезных изменений в продукт проекта.

- Разработка программного обеспечения по своей природе является процессом итерационным, завязанным на повторяющихся операциях.

Таким образом, в области ИТ-проектов в основном применяются более гибкие модели управления проектами, их также называют итерационными моделями.

Несмотря на то, что в последних версиях РМВОК начинают формироваться гибкие методологии управления проектами, большинство ИТ-компаний предпочитают формировать собственные

методики управления проектами, используя РМВОК как опору для отдельных проектных работ. Наиболее подходящая по версии РМВОК 5 модель для управления ИТ-проектами изображена на рисунке 1. Тем не менее, даже она требует существенных доработок для использования в реальных условиях.

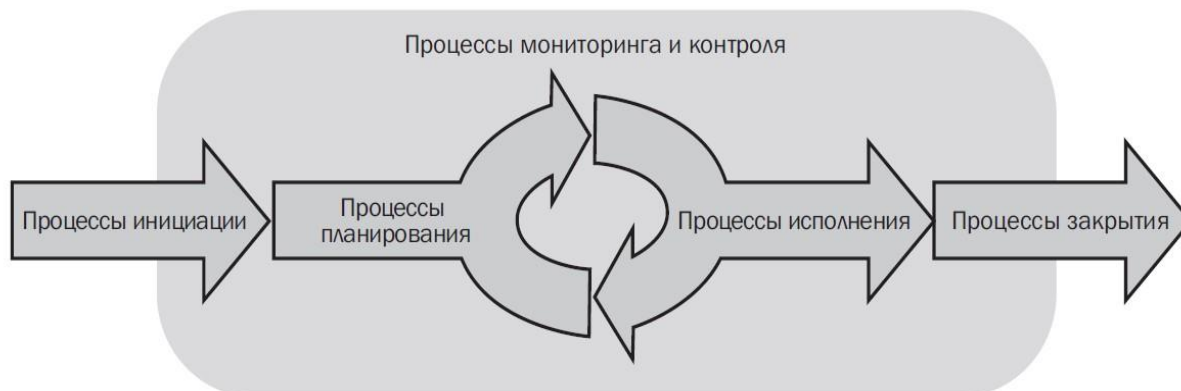


Рисунок – 1 Пример однофазной модели жизненного цикла проекта  
Примечание: источник [2]

Одним из наиболее популярных современных подходов управления проектами в сфере информационных

технологий является методика Agile. На рисунке 2 выделены методики, которые включает в себя Agile.

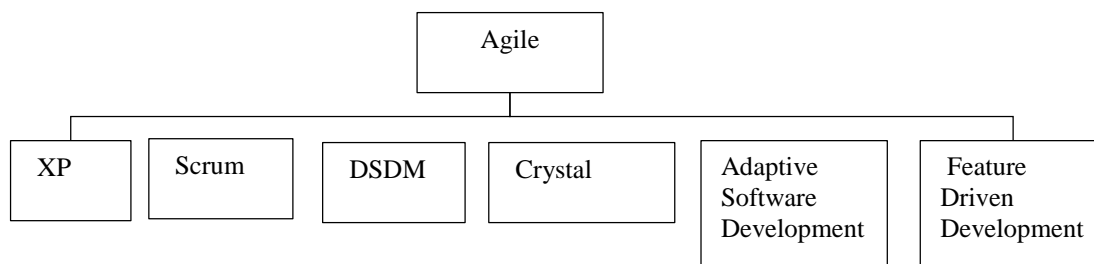


Рисунок – 2 Методики Agile  
Примечание: источник [3]

Популярность методика Agile объясняется тем, что Agile выдвигает следующие постулаты, которые составляют основу работы данной методологии:

- Люди и их взаимодействие, нежели процессы и средства. В Agile коммуникации в проектной команде ставятся на первое место и являются ключевым залогом успеха ИТ-проекта.

- Работающее ПО, нежели совершенная документация. Методология Agile делает акцент на результате, а не на полном следовании бюрократический отчетности, как рекомендует стандарт РМВОК.

- Сотрудничество с заказчиком, нежели обсуждение условий контракта. Поддержание контакта с заказчиком и постоянное обсуждение проделанной



работы эффективнее для ИТ-проектов, нежели слепое следование первоначальному техническому заданию.

– Реагирование на изменения, нежели следование плану. ИТ-проектам свойственны значительные изменения, которые могут быть вызваны технической необходимостью или изменением конъюнктуры рынка. Задача проектной команды состоит в адаптации к изменениям, а не в игнорировании

изменений для соблюдения первоначального плана.

Таким образом, методология Agile направлена на получение не того результата, который хочет заказчик, а того, который на самом деле нужен его бизнесу и будет актуален к моменту завершения проекта.

На практике управление проектами в ИТ-компаниях складывается следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Система управления проектами в ИТ-компаниях в рамках участия в тендерах

| Процесс   | Действие   |
|---|--|
| Различные государственные органы выступают с предложениями о необходимости оснащения их различным ИТ-оборудованием  |  |
| Менеджер по госзакупке  | Подбирает и готовит всю необходимую документацию, распределяет ее по отделам компании, готовится техническая специализация   |
| При заказе небольших объемов, все приобретается в Республике Казахстан. В случае необходимости мега заказов, компания обращается в такие фирмы, как HP и Lenovo |  |
| Технический отдел   | Производит все необходимые подсчеты как по ассортименту необходимого оборудования для заказа, так и с точки зрения выполнения поставленных сроков                                |
| Финансовый отдел  | Производит все необходимые расчеты с точки зрения выгоды предложения и возможности его осуществления (уплата всех налогов, подбор оборудования по выгодной цене, рентабельность) |
| Компани выходит на тендер, размещает информацию, делает скидки  |  |
| Заключение договора   | Если это в Алматы, то сразу осуществляется закуп, поставка и наладка оборудования  |
|   | Если оборудование поставляется из других стран, то запрашиваются цены у производителя  |
| Тендер выигран  |  |
| Заводы (предприятия, поставляющие оборудование)   | Начинают поставку по предоплате  |
| Оборудование поставлено в срок. На объект к Заказчику направляются менеджеры и начинаются работы по установке   |  |
| Примечание: составлено автором  |  |

Данная схема достаточно отработана на практике и показывает свою эффективность. Но практика тем и отличается от теории, что в процессе реализации проекта могут быть ситуации, которые не запланированы или были

запланированы, но недостаточно учтены (что и доказала пандемия коронавируса и ее последствия). В таблице 3 показана схема взаимодействия заинтересованных участников проекта в случаях, когда проект реализуется не по плану.

Таблица 3 – Схема взаимодействия заинтересованных участников проекта

| Процесс  | Действие  |
|--|---|
| Компания заключила договоры с поставщиками и ожидает поставки оборудования в сроки, обозначенные в соглашении  |   |
| Поставщик  | Нарушает оговоренные в договоре сроки, мотивируя свое опоздание тем, что из-за коронавируса все сроки сдвигаются и все поставки задерживаются |
| Project manager  | Пишет соответствующие письма Заказчику о задержке оговоренных в договоре работ и указывает причины  |
| Заказчик   | Может ожидать осуществление оговоренных в договоре работ. В определенных случаях обращается в судебные органы.                                |
| Появляется риск попадания компании в так называемые черные списки недобросовестных поставщиков   |   |
| Коммерческий директор, бухгалтер   | Проводят все необходимые переговоры во избежание попадания в черные списки.<br>Возможна оплата неустойки и штрафа.                            |
| Проблема 1: У компании ограниченные сроки, а поставщики подвели и не поставили необходимое по контракту оборудование в срок  |   |
| Специалисты компании   | Проводят все необходимые работы (установка, тестирование, усовершенствование и т.д.) не в лаборатории, а непосредственно на месте             |
| Проблема 2: оборудование пришло в срок, все налажено и необходимо сдать объект, но отсутствует доступ к серверу, так как большинство объектов имеют стратегическую важность. Соответственно снова происходит затягивание сроков из-за невозможности подключиться к серверу и все оборудование привести в состояние полной готовности |   |
| Примечание: составлено автором   |   |

Таким образом, основываясь на вышеприведенных схемах из которых видны проблемы, которые возникают в системе управления проектами в ИТ-компаниях сформулировать рекомендации. Они заключаются в следующем:

– необходимо создание специального приложения, в котором все этапы, составляющие, эпизоды управления каждым проектом будут описаны, отслежены и с возможностью работы менеджеров в этих приложениях в интерактивном режиме.

– необходимо создание (разработка) специальных инструкций (пошаговых) работы менеджера, чтобы все его действия были прописаны, что позволит сократить время и минимизирует риск принятия неправильных решений.

– необходимо внедрить специальные документы по регламентации действий менеджеров с указанием санкций за неправильное осуществление своих функций.

– необходима разработка и внедрение KPI.

#### Источники:

1. Товб А. С, Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. -М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 240 с
2. Громова А.А. Специфика управления проектами в сфере информационных технологий // Экономика и бизнес. - 2016  
Тихонова М.В. и др. Управление проектами. - СПб. : Изд-во СПбГУ

## РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ЭКОТУРИЗМА В КЫЗЫЛОРДИНСКОЙ ОБЛАСТИ

*Ключевые слова: экотуризм, культура, программа*

Двадцать первый век, называют веком бескрайних технологических возможностей, веком информационных технологий. Человечество добилось существенных достижений в своем развитии. Развитие прогресса и технологий привело к выходу на рынок инновационных товаров, таких как смартфоны, которые уникальны и удобны в использовании и намного упрощают жизнь потребителей. Все это, уникальные человеческие изобретения, однако, есть еще окружающий нас мир, который не был создан человеком. Человек и природа не делимы, и поэтому, человечество всегда искало способы защитить окружающую природу (Водоемы, растения, животных). Вдыхая свежий воздух, потребляя чистую питьевую воду, получая солнечные лучи, отдыхая на природе, человечество получает особенный прилив жизненной энергии, которую может дать только природа. И никакие БАД-ы и витамины, придуманные человеком химическими способами, не восполнят нам то, что дает наша земля, наша природа, включая ее полезные ископаемые и натуральные продукты.

В свою очередь, люди пытаются не только получать и использовать все то, что дает нам природа, но и стараются ее сохранить. И на пути поиска правильных, эффективных решений, появилось новое понятие «экотуризм». Если обратиться к Википедии, экотуризм — уникальное направление в сфере туризма, с высокой заинтересованностью в сохранении своего основного ресурса — естественной природы и её определенных отдельных

элементов (исторических памятников природы, редких видов животных или растений и т.д.). Термин «экотуризм» был впервые использован официально на Западе, мексиканским экологом Эктором Себальосом-Ласкурайном, в первой половине восьмидесятих годов двадцатого века [Экологический туризм — Википедия (wikipedia.org)].

Согласно Государственной программе развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019-2025 годы, утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2019 года №360 [Об утверждении Государственной программы развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019-2025 годы - ИПС "Әділет" (zan.kz)], (далее по тексту - Программа), разработана комплексная программа, которая в том числе включает ключевые задачи, которые должна решить Программа.

К числу основных задач данной программы можно отнести:

- 1) развитие туристских ресурсов;
- 2) обеспечение транспортной доступности туристских дестинаций и объектов;
- 3) повышение качества и доступности туристских продуктов и услуг;
- 4) создание благоприятного туристского климата в стране;
- 5) повышение инвестиционной привлекательности туристской отрасли;
- 6) повышение эффективности маркетинга и продвижения национального туристского бренда;
- 7) совершенствование системы управления туристской отрасли.

В Программе отмечено следующее: «Слабые показатели туристской отрасли Казахстана в признанных международных рейтингах (81-е место по конкурентоспособности туризма, 99-е по эффективности использования природных ресурсов, 97-е по качеству сервиса туристских услуг и т.д.) позволяют сделать вывод, что применяемых государством в настоящее время стараний (93-е место по системной поддержке отрасли) недостаточно для достижения действительно существенного прорыва в сфере туризма.

Казахстан является "зарождающейся туристской дестинацией" с низко развитой инфраструктурой туризма, в которой не хватает туристских продуктов и услуг, и как бы не существует на мировом рынке туризма. В таких условиях есть острая необходимость вмешательства государства с целью обеспечения базовой инфраструктуры туризма, обеспечения благоприятных условий для привлечения инвестиций в разработку продуктов, формирования позитивного отношения к стране как к туристской дестинации.»

Так же, в Программе сделан слабый акцент и на развитие экотуризм, хотя сохранение природы на сегодняшний день является одним из важных задач перед человечеством. В Программе указано: «Согласно прогнозным данным UNWTO, в следующие два десятилетия экотуризм будет развиваться быстрыми темпами, а глобальные расходы на экотуризм будут стремительно расти более высокими

темпами, чем вся индустрия туризма по всему миру.

Мониторинг и исследование состояния туристических объектов показали, что в Республике Казахстан на сегодняшний день имеются более ста известных туристских объектов.

Вместе с тем, по причине ограниченности ресурсов и необходимости привлечения значительных инвестиций в дальнейшее развитие всех данных объектов, рождается необходимость отбора наиболее привлекательных объектов, как на республиканском, так и на региональном уровне.

В связи с этим, на государственном уровне была проведена работа по отбору наиболее важных туристских объектов в так называемую Карту туристификации Казахстана.»

В Программе определены 10 ключевых направлений, в которые вошли озеро Алаколь, горный кластер Алматинского региона, Щучинск-Боровская курортная зона, Баянаульская курортная зона, Имантау-Шалкарская курортная зона, озеро Балхаш, Туркестан, Мангыстау (пляжный туризм), МІСЕ Нур-Султан и г.Байконур.

Для оценки развития экотуризма на основе карты туристификации были выявлены наиболее значимые туристские

В перечень объектов Карты туристификации республиканского уровня (ТОП-10) включены 3 объекта Кызылординской области, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Отрывок из карты туристификации

| Название туристского объекта (тематический парк, санаторий, отель, мавзолеев, музей и т.п.) | Регион                       | Уникальность объекта (краткое описание причин, которые позволяют стать объекту "туристским магнитом")  | Туристический поток, человек в год |
|---|------------------------------|--|------------------------------------|
| <b>Кызылординская область – 3 объекта</b>   |                              |  |                                    |
| Курортная зона озера Камысты  | Курортная зона озера Камысты | Озеро Камыстыбас - уникальный водоем с богатой флорой и фауной. Береговая линия представляет собой естественный пляж из крупно-зернистого песка. | 100 000                            |

|                              |                              |   |         |
|------------------------------|------------------------------|---|---------|
|                              |                              | Вода почти пресная, обладает уникальными целебными свойствами. Имеется Центр оздоровления и дополнительного образования для детей.                                  |         |
| Грязевые курорты Жанакоргана | Грязевые курорты Жанакоргана | 2. Санаторий "Жанакорган" находится на берегу реки Сырдария и является одним из старейших уникальных грязевых курортов Казахстана.                                  | 50 000  |
| Космодром Байконур           | РТЗ "Байконур"               | Космодром Байконур - это уникальный, состоящий из сложнейших технических сооружений комплекс, первый и крупнейший в мире космодром, имеющий международное значение. | 500 000 |

*Источник: Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019-2025 годы.*

Конечно же, для большой Страны, площадью 2 724 902 км<sup>2</sup>, и с численностью населения 19 062 666 человек [Данные Бюро национальной статистики на 1 октября 2021 года, [Экспресс-информация \(stat.gov.kz\)](http://stat.gov.kz)], это очень ограниченное количество туристских объектов.

Для привлечения туристов, место должно иметь свою определенную индивидуальность. И скорее всего, именно по этой причине были выбраны вышеуказанные направления. С учетом региональных особенностей Казахстана, не все туристские дестинации имеют уникальные места, поэтому в данном случае стоит задача сформировать предложения привлекательные для потребителей. Поэтому стоит задача – создавать индивидуальность в регионах.

Одним из городов, где наблюдается слабое развитие туризма в Казахстане является город Кызылорда в Кызылординской области (Бывшая историческая Столица Республики Казахстан «Кызыл-Орда», с 17 июля 1925г. по 2 апреля 1927г.). Население Кызылординской области, по состоянию на 01.10.2021г. составляет 824 790 человек,

население города 370 441 человек [Данные Бюро национальной статистики на 1 октября 2021 года, [Экспресс-информация \(stat.gov.kz\)](http://stat.gov.kz)]. Кызылординская область, к сожалению, имеет неблагоприятную экологическую ситуацию и тому есть ряд причин. Одной из основных причин является то, что с космодрома «Байконур» запускается до 300 ракет в год [[М 02-13 17-20.pdf \(medzdrav.kz\)](http://medzdrav.kz)]. При каждом пуске происходит поднятие огромной массы пыли в атмосферу, которая после разносится по всей территории области в виде осадков и пыли. Так же, климат области очень сухой и область постоянно сталкивается с проблемой водоснабжения. Это в свою очередь отражается в проблеме озеленения области. В летний период, в наиболее «зеленых» областях, таких как Алматы, Шымкент, Уральск, Костанай, Павлодар, жители устраивают «туры выходного дня» и выезжают на природу на «дикий» отдых, либо выбирают отдых с готовыми условиями и сервисом в зонах отдыха.

В Кызылординской области можно отметить следующие проблемы в сфере развития туризма:

- Неблагоприятная экологическая ситуация
- Слабое развитие туризма
- Ограниченный выбор мест для отдыха на природе
- Низкое качество сервиса.

Учитывая все вышеперечисленные проблемы, можно сделать вывод, что Кызылорда остро нуждается в развитии внутреннего экотуризма.

По результатам 2021 года, произошло снижение внешнего выездного туризма на 73% и внутреннего въездного туризма на 76%. Вместе с этим, наблюдалось увеличение спроса и предложений на отдых в курортных зонах внутри нашей страны. Количество мест размещения в курортных зонах повысилось почти на 40%, а номерной фонд – в 1,8 раза. Количество обслуженных гостей в курортных зонах выросло с 1,2 до 1,7 млн человек – увеличение на 45%, а объем предоставленных услуг местами размещения с 17 млрд до 24,5 млрд тенге – в 1,5 раза" (из сообщений министра культуры и спорта Актоты Раимкуловой). Объем частных вложений в основной капитал в сфере туризма вырос на 30% и составил 614,7 млрд. тенге [<https://inbusiness.kz/ru/news/vnutrennij-turizm-v-kazahstane-pokazal-rezkij-rost-za-2020-god>].

Как показала ситуация в сфере туризма во время карантина, нужно развивать внутренний туризм. При этом,

целесообразно активно продвигать экотуризм и туры выходного дня для внутреннего потребителя, а именно, для собственного населения. Если смотреть на экотуризм масштабно, это не только способ повышения доли туризма в ВВП Страны, и способ уберечь и сохранить естественную природу, но и способ повысить патриотизм каждого жителя Страны. Государство должно повысить уровень туризма до той степени, чтобы возможности туризма и сервис были на высшем уровне, как и в таких Странах как Турция, Египет. При этом, цена отдыха должна быть выигрышной с нашу пользу. Культура экотуризма должна быть изучена глубже и ей должны придать больше внимания. К решению проблемы развития экотуризма в регионах нужно подходить комплексно, с одной стороны нужна поддержка государства, с другой стороны повышение предпринимательской активности. Одним из стимулов развития отрасли может стать программа мотивации на государственном уровне для инвесторов, чтобы экотуризм был перспективным видом бизнеса и входил в перечень приоритетных направлений в Стране. Значимыми могут стать такие инструменты стимулирования как субсидии, для поддержки начинающего бизнеса в этой сфере. Экотуризм может стать драйвером развития туристской отрасли в регионе.

#### Источники:

1. Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019-2025 годы, утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2019 года №360 [[Об утверждении Государственной программы развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019-2025 годы - ИПС "Эділет" \(zan.kz\)](#)].
2. Толеутай У.К., Экология Кызылординской области и рак молочной железы. ВШОЗ МЗ РК, 2013г. [M\_02-13\_17-20.pdf (medzdrav.kz)]
3. Экологический туризм — Википедия (wikipedia.org)
4. Статья inbusiness.kz [<https://inbusiness.kz/ru/news/vnutrennij-turizm-v-kazahstane-pokazal-rezkij-rost-za-2020-god>]

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ НА ПРИМЕРЕ АО «КАЗТЕЛЕПОРТ»

*Ключевые слова: операционный менеджмент, искусственный интеллект, машинное обучение, управление проблемами, цифровизация; ИТ стратегия, клиентский сервис.*

**Аннотация.** Эта статья раскрывает общий подход к развитию потенциала цифровой трансформации, а также разъясняет, как цифровая трансформация оказывает влияние и содействие в построении эффективного операционного менеджмента в сервисной телекоммуникационной компании. В ней рассматриваются различные методы и подходы, направленные на построение высококлассного клиентского сервиса, через применение инструментов операционного менеджмента на примере АО «Казтелепорт».

**Введение.** Цифровая трансформация в текущей рыночной ситуации является драйвером всех типов стратегий, без которого невозможно представить современную ИТ компанию.

Поскольку на смену прежних процессов под управлением человека приходят технологии искусственного интеллекта, интернет вещей (IoT), блокчейн, прогнозная аналитика, виртуальная и дополненная реальность, облачные решения и т.п. цифровая трансформация - это не просто автоматизация, она подразумевает изменение бизнес структуры, стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами в целом, а также еще более радикальные изменения, когда создаются абсолютно новые продукты, сервисы и даже целые отрасли [1, 2, 3, 4 и др.].

При планировании ИТ стратегии нельзя не учитывать влияние такого направления как операционный менеджмент. Операционный менеджмент включает такие дисциплины как управление бизнес-процессами, систему контроля поручений, систему управления проектами, систему оперативного планирования и контроля по всем направлениям деятельности организации,

включая услуги и производство. Цифровая трансформация невозможна без знаний и применения вышеперечисленных дисциплин.

Целями и задачами данной работы «Цифровая трансформация в операционном менеджменте» является исследование механизмов управления ключевыми бизнес-процессами выбранной компании (АО «Казтелепорт»), через системную организацию вспомогательных бизнес процессов для получения максимальной прибыли с минимальными издержками.

Современные ИТ компании уделяют немаловажное внимание цифровизации для обеспечения конкурентоспособности, объединяя корпоративную и ИТ стратегии. Качественная цифровизация компании зависит от множества составляющих факторов, таких как: бизнес процессы, текущие регламенты и инструкции, внутренняя готовность, заинтересованность топ-менеджмента в изменениях.

Эффективность и слаженность всех бизнес процессов компании как основных, так и обеспечивающих, зависит от качества документирования, определения ролей владельцев и клиентов, наличия

оценки процесса и слаженности работы всех участников, в особенности на стыках процессов.

#### *Литературный обзор и анализ.*

Зарождение операционного менеджмента начинается с начала XX века. Ключевую концепцию этого научного направления разработали Фредерик Тейлор (1903 г.) и Анри Файоль (1902 г.). Концепция операционного менеджмента была расширена процесс-ориентированным управлением и сильно развилась в разных направлениях в начале 1970 года «Научный менеджмент: Фредерик Тейлор (1903 г.), Анри Файоль (1902 г.) Фрэнк и Лилиан Гилбрет (1920–1930 гг.)».

TQM - Total Quality Management — философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции. TQM подход стал популярен в управлении по всему миру [5].

Премии по качеству представляют собой одну из форм системного подхода к управлению качеством и вручаются во многих странах мира. Наиболее известны из них премия Деминга в Японии – существует с 1951-го года и является своего рода отражением японского «экономического чуда», национальная премия качества Малкольма Болдриджа в США, учрежденная в 1987-м году и Европейская премия по качеству, присуждаемая с 1991 года. Критерии качества (М. Болдриджа) включают в себя семь групп показателей: лидерство; стратегическое планирование; ориентированность на потребителя; оценку, анализ и управление знаниями; внимание к человеческим ресурсам; управление процессами и деловые результаты[6].

В книге Т. Петерса и Р. Уотермана [7] приводится пример исследования при котором внедрение некоторых признаков качества (TQM-модели) влияет на финансовые показатели компаний с помощью корреляционного анализа. Несмотря на то что, были обнаружены

положительные корреляции четырех из восьми показателей – рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, операционная прибыль и рентабельность активов, авторы сделали вывод о том, что критерии М. Болдриджа не являются гарантиями корпоративной эффективности и объясняют это отсутствием таких необходимых элементов управления, как инновации или финансовое планирование.

А. Дас, Р. Б. Хандфилд [8] в своем исследовании «Концептуализация и развитие структуры, которая связывает качество, конкурентные преимущества и эффективность работы организации. Данные собраны по материалам 74 организаций». По итогам исследования, авторы пришли к следующим заключениям: улучшение качества может привести к повышению конкурентных преимуществ и повышению эффективности работы организации. Внедрение TQM оказывает сильный положительный эффект на клиента, а удовлетворение потребностей клиентов - положительно сказывается на финансовых показателях.

Как отмечается в работе ("Automating the Automators", Forbes, February 14, 1994.) о том, что обычно автоматизация позволяет сократить затраты на рабочую силу, снижая потребность в ней. Так, например, промышленный робот способен заменить рабочего, выполняющего сварку или покраску деталей, экономя тем самым затраты на оплату его труда. Современные прокатные станки вообще могут работать практически без прямого использования людских ресурсов. Однако не следует считать, что внедрение новых технологий непременно приводит к снижению затрат на рабочую силу, эту же идею поддерживает Кристофер Писсаридес, Лауреат Нобелевской премии по экономике 2010 года [9]. В некоторых случаях они повышают эти затраты, но при этом приносят другие выгоды. Так, несмотря на то, что для работы на сложном оборудовании требуется высококвалифицированный рабочий,



получающий большую зарплату, использование такой машины приводит к повышению качества продукции или дает возможность чаще менять ее.

Рисковые вопросы [10], которые встречаются практически в каждом проекте: исполнители, чья работа автоматизируется, имеют страх потери работы, они противостоят нововведениям, так как изменения в процессах и их автоматизация всегда нарушают привычный уклад жизни, то есть, несмотря на то, что приобретение новых технологий ведет к целому ряду различных выгод и преимуществ для компании, существует несколько факторов риска, связанных с этим процессом. Прежде чем внедрить ту или иную технологическую новинку, компания должна тщательно проанализировать и оценить степень этих рисков и сравнить их с потенциальными выгодами. Ниже нами выделены некоторые особенности этих рисков, связанные с приобретением новых технологий, приведенные в работе [10]

#### *Производственные риски* [10].

Определенные риски существуют также при внедрении новых технологий в производственный процесс компании. Введение новой технологии обычно приводит, по меньшей мере, к кратковременному нарушению нормального хода производства, что является следствием широкомасштабной реорганизации, необходимости переподготовки кадров и т.д. Еще одна группа рисков связана с простоями и ошибками в производственном процессе, а также с фактором неопределенности и возникновением непредвиденных потребностей в различных ресурсах.

*Организационные риски* [10]. Вполне вероятно, что в компании, внедрившей новую технологию, может отсутствовать организационная культура и способность высшего руководства воспринять и смягчить кратковременные нарушения производственного процесса и фактор неопределенности, связанный с этим внедрением. В таких компаниях существует риск, что рабочие и менеджеры, испугавшись временных

трудностей, быстро откажутся от нововведения либо будут избегать значительных перемен, просто автоматизируя старый и неэффективный технологический процесс, не пользуясь в полной мере преимуществами новой технологии.

Зачастую очень сложно оценить экономические выгоды при проектах автоматизации и оптимизации. Во многих случаях автоматизация и оптимизация процессов организации не имеет прямой зависимости от прибыли организации, ввиду этого имеются сложности в сборе доказательной базы для спонсора проекта и менеджмента организации при инвестировании в автоматизацию. Эту проблему озвучил Роберт Каплан в своей статье (Robert Kaplan, "Must CIM Be Justified by Faith Alone?", Harvard Business Review, March-April 1986, p. 87-97.): "Вместо того чтобы пытаться приклеить долларовый ярлык к выгодам, количественные характеристики, которые трудно оценить вследствие их нематериальной природы, менеджерам следует изменить направление своих поисков и постараться оценить, насколько должны быть велики эти выгоды для того, чтобы оправдывались инвестиции в их достижение".

Кроме этого, как показывает практика, на первых порах, практически любой проект по автоматизации деятельности компании или оптимизации бизнес процессов, конечными исполнителями и их руководителями, воспринимается с долей критики. Возникающие трудности в процессе внедрения изменений и последующей эксплуатацией воспринимаются как серьезные аварии и недоработки.

Очень сложная проблема, которая стоит перед компаниями – это отказ от традиционного подхода. В свое время Чейз Р [10] по этому поводу, отмечал, что менеджеры чувствуют себя комфортнее, если налаженная в компании система изменяется не радикально. Учитывая это наблюдение, бизнес владельцам, чьи процессы автоматизируются, а также их участникам,

необходимо быть готовым к проблемам внедрения и, проявлять лояльность к проектам автоматизации. В качестве рекомендации предлагается менеджером проекта по автоматизации/оптимизации процесса назначить бизнес владельца этого процесса - основного Заказчика.

#### ***Результаты и обсуждение.***

Корпоративная стратегия АО «Казтелепорт» является входом для операционного менеджмента. Выходом является конечный продукт, который ожидает потребитель, а также сегменты рынка на которых необходимо реализовывать конечный продукт. Это приводит к формированию приоритетов, которые становятся обязательными для операций. Операции не могут удовлетворять потребительские потребности без проведения исследовательских работ, без поддержки финансового, информационного, HR менеджмента и маркетинговых исследований. Все перечисленные работы являются операционными возможностями АО «Казтелепорт».

Ключевыми операционными возможностями, или областью компетенции, называют навыки и приемы, отличающие производственную или сервисную фирму от ее конкурентов.

Цифровая трансформация дает мощный толчок для развития ключевых операционных возможностей и формирования конкурентных преимуществ. В АО «Казтелепорт» это происходит, в том числе через автоматизацию бизнес процессов с целью минимизации выполнения рутинных операций, через ускорение и электронное документирование новых процессов, а также создание точек взаимодействия с клиентом и другое.

Актуальной задачей для АО «Казтелепорт», оказывающего сервисные услуги по обслуживанию ИТ инфраструктуры, является выявление наиболее проблемных вопросов из большого количества поступающих инцидентов. Проблемные вопросы бывают разного характера - это и неверная классификация инцидентов, вследствие

чего они «блуждают» из одного подразделения компании в другое, и часто возникающая ошибка в одном и том же месте, но с разными промежутками времени.

Перечисленные проблемы, возникающие в работе сервисной организации, влияют на качество сервиса (концепция “тотальный менеджмент качества” - TQM) и скорость поставки запчастей точно в срок (концепция “точно в срок” - JIT). Качество сервиса в любой сервисной организации является конкурентным преимуществом и влияет на её успешность в текущей рыночной ситуации.

Немаловажным инструментом, повышающим операционную эффективность сервисной ИТ компании АО «Казтелепорт», являются системы технического учета. Здесь важно тотальное информационное документирование ИТ инфраструктуры, программного обеспечения, лицензий с привязкой к клиентам, их финансовым и сервисным договорам. Они, в свою очередь, отражают количество предоставляемых услуг, финансовые взаимоотношения, а также время реакции и решения возникающих инцидентов.

Современной и перспективной задачей для сервисных ИТ компаний является изучение и внедрение технологий искусственного интеллекта. В частности, перед АО «Казтелепорт» стоят такие задачи как прогнозирование поломок на распределённых инфраструктурных площадках. Большие массивы данных по инцидентам и аварийным ситуациям позволят на базе накопленной информации выявлять с высокой точностью время выхода из строя оборудования или конкретной запчасти, а также определять проблемные участки, это может быть, как неправильно настроенное оборудование, так и конкретный сотрудник. Внедрение в компании технологии искусственного интеллекта (далее - ИИ) для поиска и решения проблемных вопросов и прогноза поломок на основе ретроспективы и текущего состояния дел в настоящий момент является одним из новаторских

направлений в Республике Казахстан для ИТ компаний, в том числе и для АО «Казтелепорт».

Существующая конкуренция на рынке информационных технологий (далее - ИТ) требует решения задач различного уровня сложности, направленных на создание продукта, который ожидает потребитель. Для создания конкурентного продукта необходимы: организационная структура, компетентные менеджеры, сотрудники, технологии (инструменты), выстроенные процессы компании, информация. Все эти компоненты необходимо связать в единый слаженный механизм.

Основываясь на корпоративных целях и целях ИТ подразделения в современных реалиях, большое внимание внутри компании направлено на повышение качества оказываемых услуг и удовлетворенности клиентов, а вместе с этим и на операционную эффективность процессов компании.

Повышение качества обслуживания клиентов зависит от системного выстраивания всей цепочки внутренних процессов. Для этого обязательны стандарты сервиса, понятные простые инструкции, обученный персонал, контроль и анализ обращений клиентов, постоянные улучшения внутри компании на основе анализа проблем, складывающихся как из диалогов с клиентами, так из их удовлетворенности получаемым сервисом.

Получая обратную связь от клиентов, мы понимаем, что внутренние процессы, поддерживающие клиентский сервис, требуют постоянного анализа и контроля. В нашем случае, очень актуален анализ возникающих проблем. Анализ отражает проблемы и показывает слабые стороны, как во внутренних процессах компании, так и во внешних факторах, влияющих на них.

В сервисной ИТ компании АО «Казтелепорт» точки контакта с клиентом происходят, как через специально выделенные для этого подразделения, так и через вторую и третью линию поддержки.

Повышение операционной эффективности в АО «Казтелепорт» включает различные активности, в нашей статье мы раскрываем несколько примеров, один из них - это проект по внедрению новой технологии Искусственного интеллекта (далее – ИИ). Охват и границы проекта включили такие задачи как изучение возможностей алгоритмов работы ИИ. Проект включал определение потенциально проблемных обращений в службу поддержки с помощью моделей машинного обучения. Целями проекта обозначили улучшение качества сервиса путем снижения количества инцидентов через своевременное выявление кандидатов в проблемы и заблаговременное устранение корневых причин, способных привести к различным сбоям.

В АО «Казтелепорт» количество обращений доходит до 30 000 в месяц - поступающих из различных источников информации: от систем мониторинга, непосредственно от клиентов, от внешних систем. Анализ такого объема обращений на предмет содержания в них проблем затруднен в связи с их разнородностью. Проблемы в этом контексте понимаются, как часто повторяющиеся ошибки от определенного контролируемого объекта, группы объектов или сервисов. Простыми словами, это может быть работа банкомата или канала до банкомата, сервера или группы серверов, серверное помещение, где расположена группа оборудования.

Выявление проблем - это довольно трудоемкий процесс, требующий больших временных вложений. Первоначально составляется перечень условий, по которым можно выявить проблемное обращение. Далее разрабатывается автоматический скрипт, который размещает все выбранные для обучения записи обращений на соответствие критериям "проблемности". Важно подготовить качественный материал для обучения механизма ИИ, для этого параллельно ведутся работы, связанные с анализом сырых данных по инцидентам и запросам. В итоге этого процесса

получаются данные, используемые для обучения нейросети.

В результате проведенных работ в АО «Казтелепорт» была получена отлаженная модель с точностью предсказания 83%. Предварительная оценка данной модели в условиях АО «Казтелепорт» показала, что она позволит высвободить до 210 часов работы технических аналитиков в год. Прирост объемов обращений не потребует прироста штата высококвалифицированных аналитиков.

С учетом особенности работы АО «Казтелепорт» нами несколько модифицированы алгоритмы искусственного интеллекта, которые обеспечивали условие своевременного выявления возможных проблем в оказываемом сервисе компании, реализованном на базе процесса управления инцидентами и запросами на обслуживание.

В процессе исследования рассматриваемой проблемы раскрыли ряд возможных рисков проекта, в том числе: недостаток качественных данных для обучения модели, неправильную постановку нулевой гипотезы, неправильную оценку адекватности разработанной модели, результат которых привел бы к невысокой точности модели или неверно выбранному подходу машинного обучения. Анализируя указанные риски проекта, заключили, что для точной работы нейросети важна эталонная база и очищенный материал, применяемый для обучения.

В ходе исследования, столкнулись с такими проблемами как:

- определение «владельца процесса управления проблемами» предоставление ему полномочий и вменение обязанностей по отслеживанию исполнения проблем в определенный срок;

- определение показателей измерения эффективности процесса;

- признание проблем владельцем процесса и обеспечение их решения в срок;

- обеспечение процесса электронного документирования и контроля исполнения проблем.

В АО «Казтелепорт» непосредственным бизнес владельцем процесса «Управление проблемами» определена служба «Сервис деск». Сотрудники «Сервис деск» и «Контакт центра» это именно те сотрудники, которые первыми принимают звонки от клиентов и регистрируют возникающие инциденты. Работа службы «Сервис деск» ИТ компании связана с предоставлением сервисов и их постоянным контролем. Большой портфель клиентской базы предполагает наличие программных средств, осуществляющих контроль и мониторинг инфраструктуры и сервисов клиента. В круг обязанностей службы «Сервис деск», оказывающей сервис круглосуточно, включая праздничные и выходные дни, входят такие задачи как: решение, анализ, квалификация, эскалация разного рода инцидентов и обращений. Качество клиентского сервиса начинается с точек взаимодействия с клиентом «Контакт центр» и служба «Сервис Деск». В АО «Казтелепорт» поставлена задача построить высокопродуктивную службу Сервис Деск. Для достижения поставленной цели была разработана логика управления и диаграмма связи «Сервис Деск» (см., рисунок 1). Разбирая и решая проблемные вопросы с применением ИИ, мы безусловно, повышаем качество услуги и увеличиваем положительный клиентский опыт, что сказывается на увеличении ценности продукта.

Вторым направлением для повышения операционной эффективности, мы считаем разработку и построение ресурсно-сервисной модели, объединяющей на одной платформе процессы библиотеки ИТЛ, клиентов и их договора, а также инфраструктуру, на которой оказываются услуги для клиента. В условиях АО «Казтелепорт» ресурсно-сервисная модель конкретной услуги представляет собой перечень конфигурационных единиц/сервисных активов, т.е. всего того, что необходимо

для качественного оказания этой самой услуги. Сервисными активами, участвующими в модели, могут быть как наши ресурсы в виде вычислительной

инфраструктуры, сетей, приложений, сотрудников, документации так и наши способности: процессы, компетенции, организационная структура.

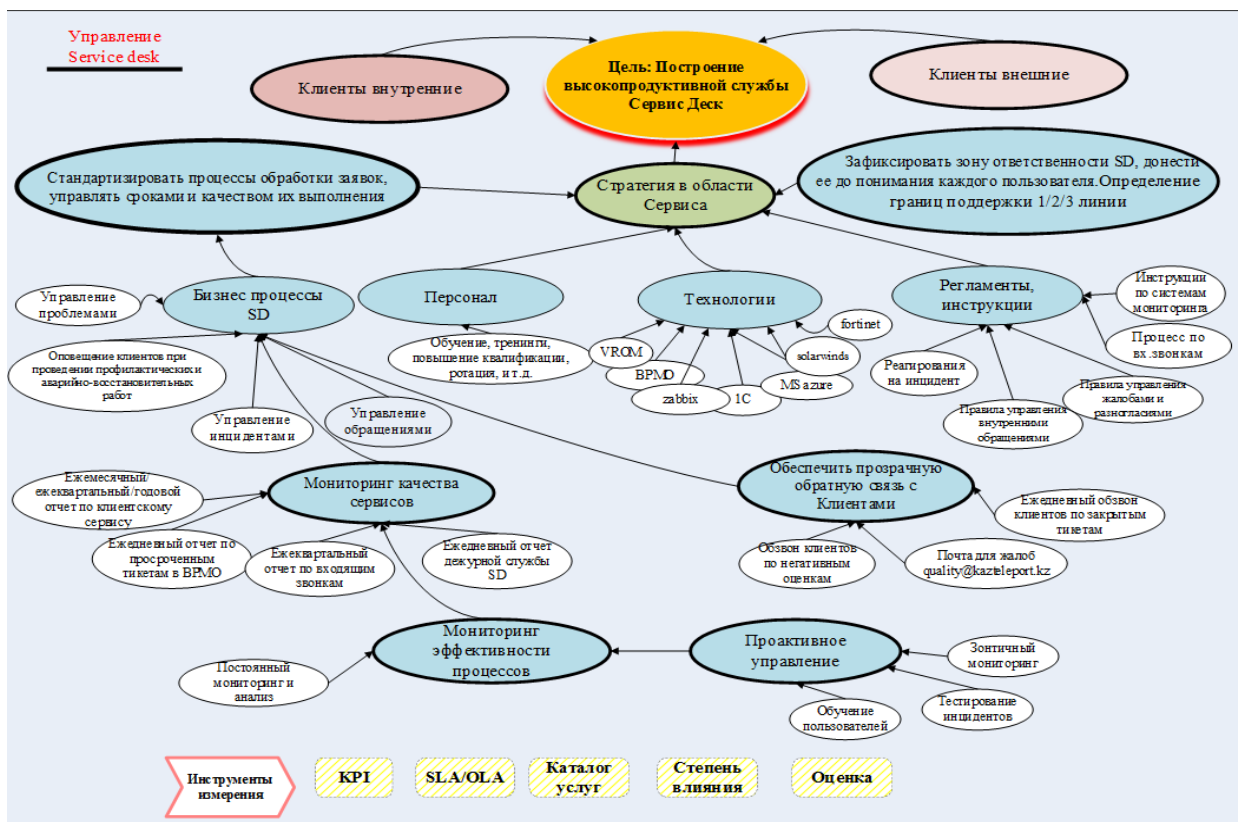


Рисунок 1 – Предлагаемая логика управления «Сервис деск», обеспечивающая высокопродуктивную службу в АО «Казтелепорт»

Примечание: разработано автором

Таким образом, разработка ресурсно-сервисной модели началась с построения архитектуры связей, которые приведены на рис.2.

Далее были запущены проекты на единой информационной платформе, которые включали организацию системных связей клиента, его договора, историю его обращений в виде звонков и писем, каталог услуг, сервисный договор (SLA), в том числе информационные инциденты в разрезе услуг компании, с прямой привязкой к программно-технической инфраструктуре на которой размещается клиент (далее конфигурационная единица –KE). В этой же информационной платформе запущены ITIL процессы, которые проходят сквозным образом через всю информационно-техническую

инфраструктуру. Итак, выстроенные системные связи позволяют выявить влияние аварийных ситуаций и плановых изменений, происходящих в информационной инфраструктуре (телекоммуникационные каналы, облачные сервисы, инфраструктура и центры обработки данных) на услугу и группу клиентов. Документирование ресурсно-сервисной модели возможно и в ручном режиме. Однако, большое количество поступающих запросов/инцидентов от клиентов/ИТ инфраструктуры требует качественной своевременной и системной работы. Быстрорастущее число инцидентов, информационной инфраструктуры, выстраивание связей с клиентом и его договорами требует большого количества человеческих ресурсов.

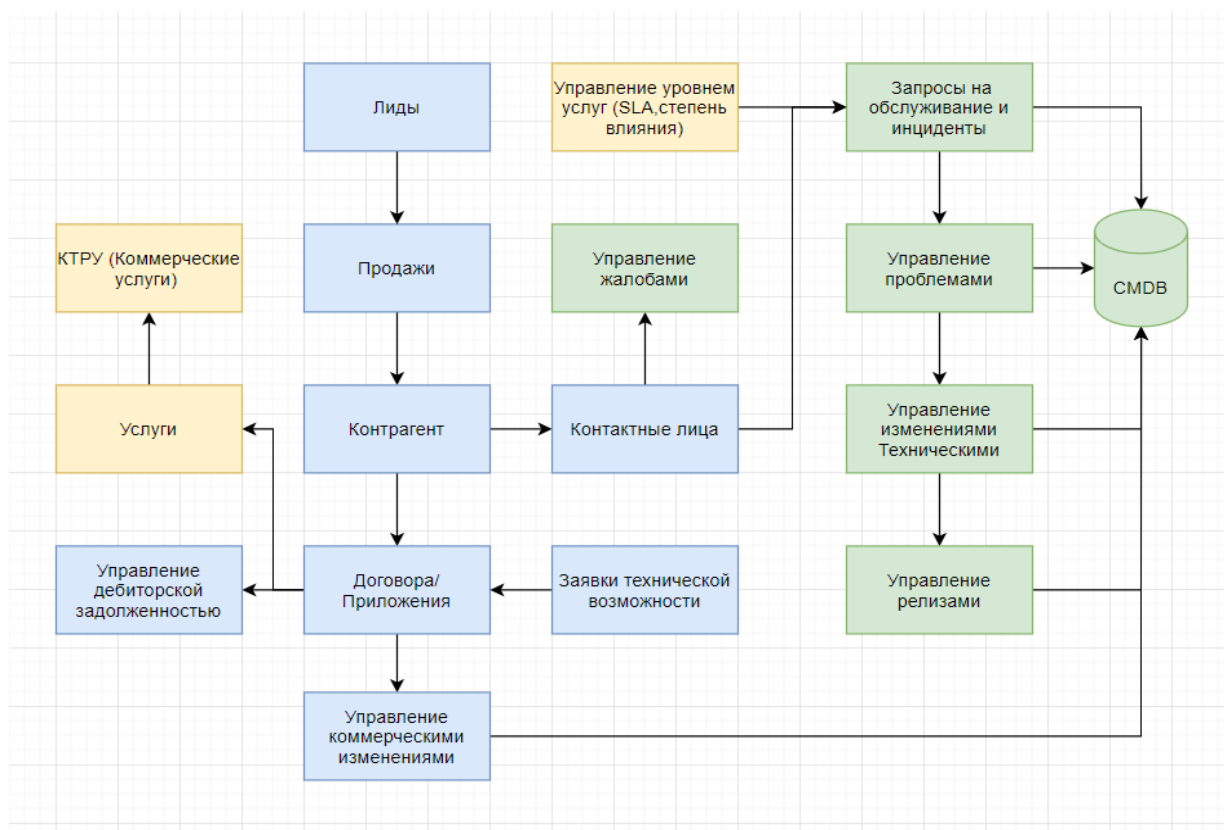


Рисунок 2 – Предлагаемая архитектура связей в ресурсно-сервисной и информационной системе АО «Казтелепорт»

Примечание: разработано автором

Поэтому без автоматизации этих процессов, достижение оперативности и скорости решения проблем и запросов клиентов в современном мире невозможно.

Проблемы и вопросы проекта, с которыми столкнулась компания АО «Казтелепорт»:

- не вовремя или неполноценно сформированы первичные требования;
- нет вовлеченности конечных заказчиков и пользователей;
- акционер компании желает увидеть быстрый экономический эффект от внедрения;
- не соблюдаются регламентные процедуры после внедрения проекта, что приводит к некорректным результатам, тем самым создается впечатление, что система имеет ошибки;
- у исполнителя и у заказчика проекта нет опыта построения проекта в данной предметной области.

При этом отметим, что существующая концепция всеобщего

менеджмента качества (TQM) является основой для каждой организации, которая заинтересована в повышении качества услуг и продукции, и это, так или иначе, отразится на качестве обслуживания клиентов. В том числе, проблема заключается в вовлеченности всего персонала в процессы непрерывных усовершенствований, которые лежат в основе идеологии TQM.

Итак, цифровая трансформация - процесс долгий, сложный и дорогой. Но эффект от ее реализации способен оправдать все затраты.

**Заключение.** Сегодня для повышения операционной эффективности организаций появилось множество инструментов на основе информационных технологий, которые позволили автоматизировать многие бизнес-процессы, добавив в инструментарий операционного менеджмента большое количество интересных ИТ-решений, таких как ERP, BI, BPM, CRM, SCM и т.д. систем, которые апробировались на

практике и внедрялись во многих компаниях. Вместе с тем, считаем необходимым совершенствовать и налаживать операционный менеджмент в организации, как в части основных, так и обеспечивающих бизнес-процессов. Понимание данного взаимодействия очень важно для определения доли обеспечивающих процессов в затратах на производство продукции или услуг и определения их истинной себестоимости.

В наше время появляется всеобщее понимание того, что технологический прогресс является инструментом повышения производительности труда. Добиться конкурентного преимущества можно благодаря внедрению технологических новинок. Выгода от использования всех технологических инноваций усиливается при их комплексном использовании. Существуют трудности в оценке материальной выгоды от внедрения большинства современных информационных технологий, зачастую произвести оценку возможно только через некоторое время после внедрения. Следовательно, при оценке окупаемости инвестиций в новые технологии следует принимать во внимание выгоды стратегического характера. Поскольку издержки на внедрение информационных технологий значимы в бюджете любой компании, важно внимательно оценить все риски, связанные с внедрением до заключения контракта проекта или на начальных стадиях. Внедрение информационных систем требует значительных затрат как материального,

так и морального характера. Для малых и средних компаний внедрение новых информационных систем, зачастую является непозволительной роскошью, но по мере совершенствования технологий и их дальнейшего распространения, стоимость их постепенно снижается.

Учитывая различные трудности при внедрении новых информационных систем, следует отметить, что для их успешного внедрения необходима полная заинтересованность в этом как руководства, так и персонала компании.

Проблемы вовлеченности персонала, с которыми сталкиваются проекты по оптимизации и автоматизации процессов согласно спиральной динамике К. Грейвза (*выдающийся психолог, сформулировавшую удивительную модель системы человеческих ценностей, его последователи Дон Бек и Кристофер Кован, назвали ее Спиральная Динамика*) прямо отражают сложившуюся культуру в организации и демонстрируют парадигму, доминирующую в организации. Для этого каждой компании очень важно перед началом крупных изменений в процессах и проектах по автоматизации в первую очередь определить текущий уровень развития, что позволит оценить готовность организации к изменениям, увидеть готовность сотрудников к изменениям (Спиральная Динамика Грейвза). Такой подход позволит минимизировать возможные риски проектов на ранних стадиях, а также поможет определить дальнейший вектор движения.

#### Источники:

1. Головцова И.Г., Фролков А.И., Туманов К.М. Цифровая трансформация организаций в ракурсе стратегической направленности менеджмента качества//Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019.№8-1. –С 37-42.
2. Шушунова Т.Н., Вакуленко В.Ф., Фролова А.В. Современные тренды и перспективы развития менеджмента в условиях цифровой трансформации. Научный журнал «Инновации и инвестиции». №7, 2020.
3. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренд, мировой опыт. Сервис электронных книг №1 в России, ЛитРес: 2020. 460 с.
4. Ильин И.В., Левина А.М., Дубгори А.С. Цифровая трансформация как фактор формирования архитектуры и ИТ-архитектуры предприятия. Научный журнал НИУ ИТМО: Серия экономика и экологический менеджмент. №3, 2019.

5. Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством: Учебное пособие / Под ред. Проф. Ю.Г. Одегова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2005.
6. Альманах Управление производством «Национальная Премия качества М.Болдриджа» [Электронный ресурс]/Режим доступа: [http://www.upro.ru/library/quality\\_management/TQM/premiya-boldridja.html](http://www.upro.ru/library/quality_management/TQM/premiya-boldridja.html), свободный 01.08.2012
7. Питерс Т., Уотерман-мл.Р. Уроки самых успешных компаний Америки [Текст]// – Альпина Паблишер, 2019. – 524 с.
8. A Contingent View of Quality Management – The Impact of International Competition on Quality / A. Das, R. B. Handfield, R. J. Calantone, S. Ghosh // Decision Sciences. 2000. Vol. 31. Issue 3. Pp. 649–690
9. Кристофер П. «Роботы изменяют рынок труда, и для людей в этом есть плюсы», [Электронный ресурс] /Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/science/191202689.html>, свободный 20.09.2016
10. Восьмое издание Ричард Б. Чейз «Производственный и операционный менеджмент», [Текст] // Ричард Б. Чейз Издательский дом "Вильяме ". -Москва,2004. - 704 с
11. Воронин А.Д., Королев А. В. Управление операционной логистической деятельностью: технология управления XXI века [Текст] //– Минск, 2014. – 247с.
12. Операционный менеджмент: Учебное пособие. MBA, MANCOSA–НГУЭУ [Текст]/ Пер. с англ. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 200 с.
13. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-4/4.shtml>, свободный, 2006.
14. Каренов Р.С. Методы, принципы и правила эффективного управления операциями (операционного менеджмента) в материальной и нематериальной сферах [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://articlekz.com/article/5583> свободный, 2011.



**Байтилесов Б.А.**  
 Магистрант, МВА  
 Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

**Тултабаев С.Ч.**  
 к.т.н., доцент экономики ВАК РК  
 Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

### АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА УРАНА

Согласно изданному в 2016 году Международным энергетическим агентством (МЭА) доклада «World Energy Outlook 2016» в котором содержатся данные о перспективах развития мировой

энергетики до 2040 года отмечено, что в целом в указанном периоде прогнозируется 30%-ный рост спроса на энергию в мире рис.1.

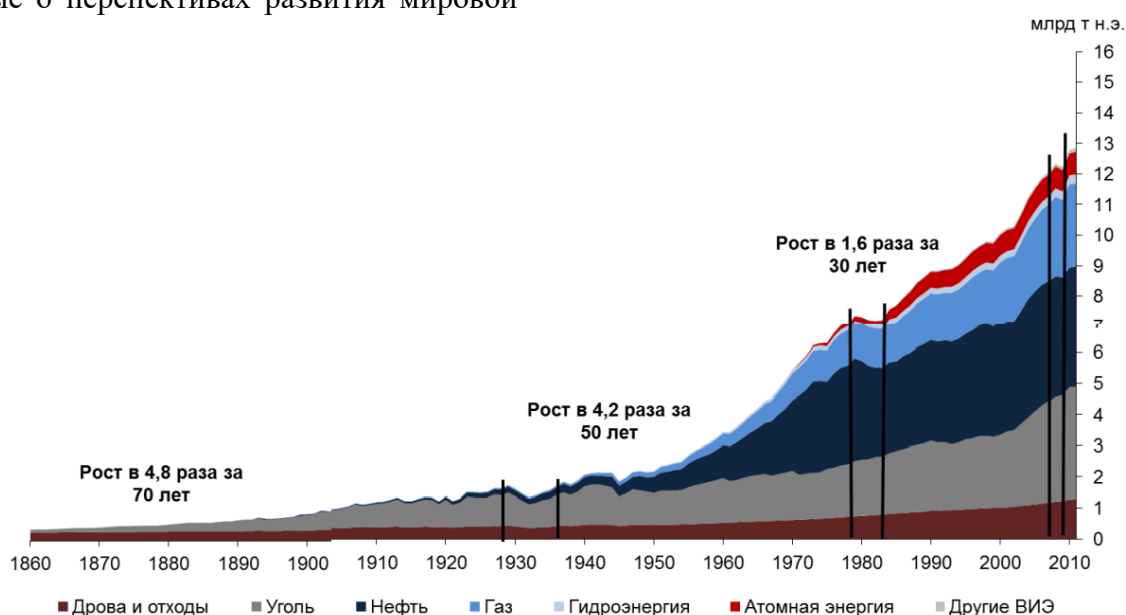


Рисунок 1 - Ретроспектива и прогноз производства энергоресурсов в мире [1]

Рост спроса на энергию предполагает собой увеличения мирового

потребления для всех современных видов энергетического топлива.

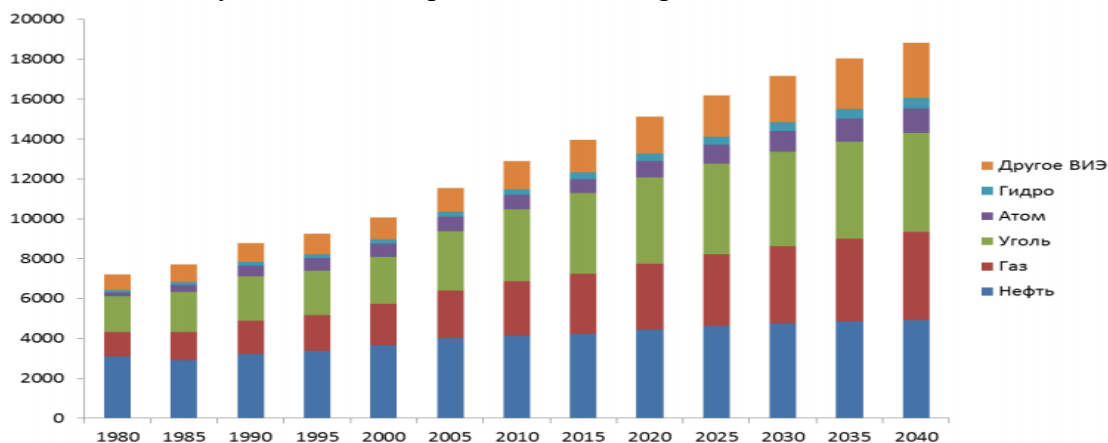


Рисунок 2 – Ретроспектива и прогноз потребления энергии в мире по видам топлива, мтнэ [3]

Согласно долгосрочному прогнозу МАГАТЭ (Международного агентства по атомной энергии) обнародованному в 2018 году в форме документа «Электроэнергетика и ядерная индустрия: оценки на период до 2050 года», суммарная мировая мощность АЭС к 2030 году вырастет до 511 ГВт (что составляет рост на 30,0% от нынешнего показателя) и к 2050 году до 748 ГВт (что составляет рост на 90,0%), что немного не дотягивает до прогнозных значений Всемирной ядерной ассоциацией проекта «Гармония»

(к 2050 году 1000 ГВт атомных энергетических мощностей) однако приближается к данной цифре [2].

На данное время в мире действует 436 блоков АЭС общая установленная мощность которых составляет 372 ГВт.

Более половины из которых 247 расположены: 104 блока в США, 59 блоков во Франции, 53 блока в Японии и 31 блок в России.

Кроме того, ведется строительство еще 49 новых реакторов общей установленной мощностью 44 ГВт рис.3.

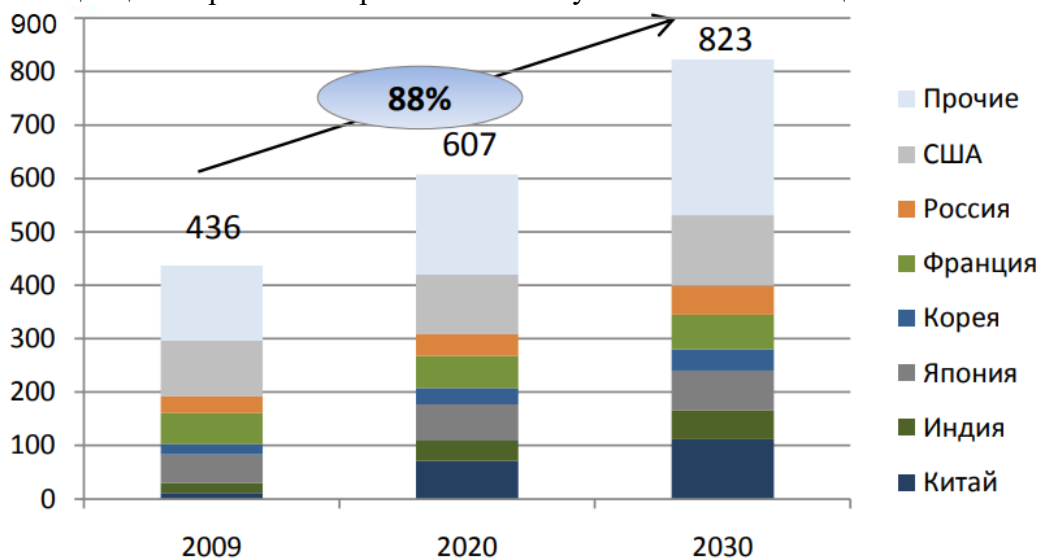


Рисунок 3 – Динамика ввода блоков АЭС в мире, шт. [4]

В период с 2008 года по 2030 год количество действующих атомных блоков в целом возрастет на 88,0 %.

Одновременно с этим рост мощностей атомной энергетики предполагается на уровне 119,0% рис. 4

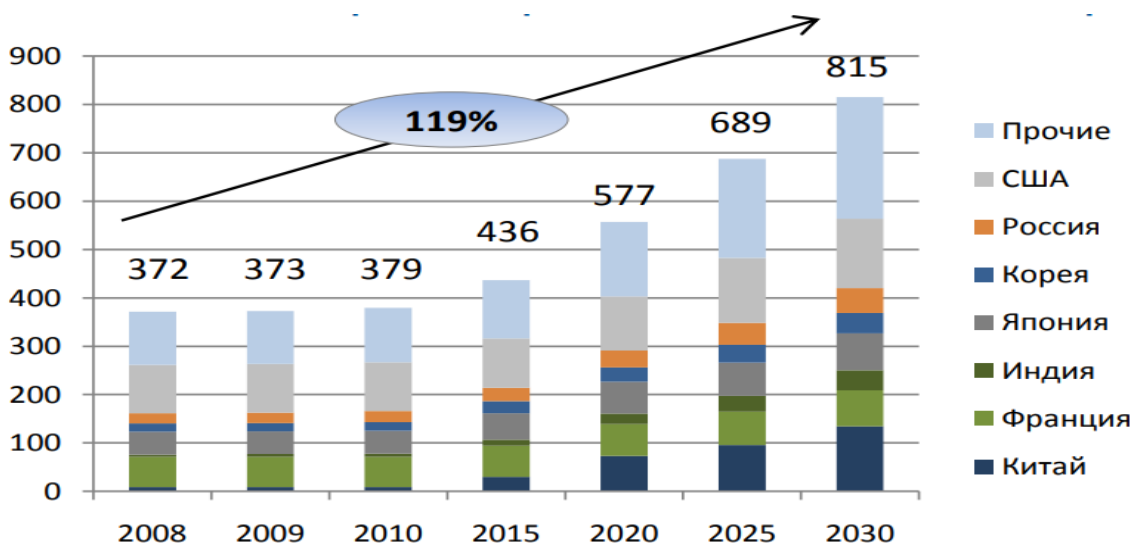


Рисунок 4 – Динамика ввода реакторных мощностей в мире, ГВт [5]

Наиболее активное развитие атомной энергетики предполагается в Индии и Китае, кроме того, планируется рост мощностей АЭС в России около 2,5 раза.

Одним из источников ядерного топлива для атомной энергетики является уран. Рост атомной энергетики непосредственно и определяет рост мирового спрос на уран.

Указанное выше очерчивает положительные перспективы для тех стран мира, которые являются лидерами добычи

и переработки урана, т.е. ключевыми игроками уранового рынка.

Сегодня Казахстан обладает весьма развитой уранодобывающей и перерабатывающей промышленностью с сформировавшейся инфраструктурой и занимает лидирующее место в структуре мировой добычи урана рис.5. [6]

Кроме того, на мировом рынке в последние 5 лет лидирующие позиции по добыче и переработке урана занимают (по убыванию доли в общей добыче урана): Канада, Россия, Австралия, Нигерия, Намибия, Китай и США.



Рисунок 5 - Динамика производства природного урана в Казахстане за 2014-2021 гг., тонн  
Источник данных: World Nuclear Association

Последние 10 лет Казахстан лидирует по добыче и переработке урана, его доля в структуре мирового рынка по

итогам 2017 года составила 39,01% рис.6. [7]



Рисунок 6 – Динамика доли Казахстана в общемировом рынке урана 2014-2020 гг., %  
Источник данных: World Nuclear Association

Основными факторами, которые влияют на соотношение спроса и предложения на мировом рынке урана являются:

- благоприятные рыночные условия (в части цен на уран);
- качественная и достаточная сырьевая база;
- достаточное количество и уровень развития добывающих мощностей;
- кадровое обеспечение добывающих предприятий;
- политика стран мира в области ядерной энергетики;

— динамика запуска новых реакторных блоков и продление срока службы действующих блоков

— закрепление за ураном функции биржевого товара

— создание требуемого минимума складских запасов урана на АЭС.

По существующему прогнозу Всемирной Ядерной Ассоциации (WNA, 2009) к 2030 г. реакторные потребности вырастут с 68 тыс. урана в год до 104 тыс. т, т.е. в практически в половину на 53%. При этом, добыча урана должна увеличиться до 99 тыс. т. рис.7.

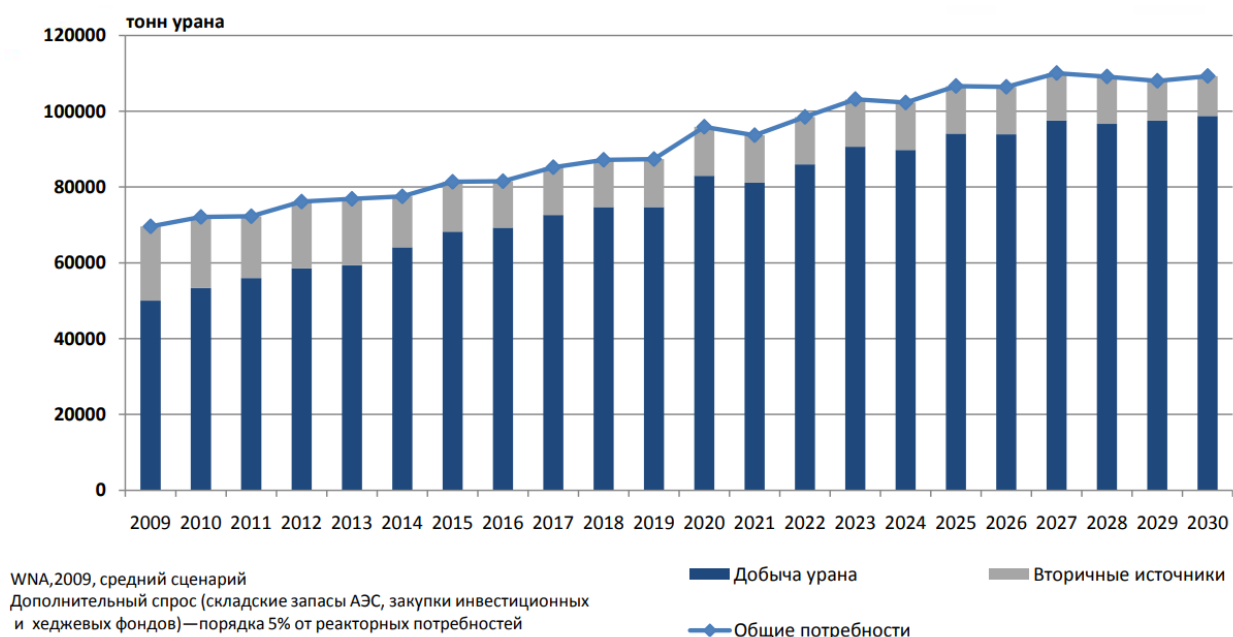


Рисунок 7 - Прогноз сырьевых потребностей атомной энергетики до 2030 года, тонн [8]

С точки зрения стоимости урана на рынке в основном сформировано три ключевых ценовых сегмента, стоимостные категории запасов, вовлекаемые в отработку включают:

- уран стоимостью до 80 долл. за 1 кг.;
- уран стоимостью от 80 долл. до 130 долл. за 1 кг.;
- уран стоимостью свыше 130 долл. за 1 кг. рис.8.

Все указанное выше ставит перед компаниями, добывающими уран новые вызовы и предоставляет хорошие возможности роста.

В ближайшее время для обеспечения развития уранодобывающей отрасли ведущим мировым компаниям необходимо:

- активизировать геологоразведку с целью открытия новых крупных месторождений урана и повысить достоверность запасов;
- переоценить существующую сырьевую базу и подготовить резервные месторождения к освоению;
- осуществить внедрение инновационных, экологически чистых технологий, которые позволят сократить

затраты и повысить уровень экологичности производства добычи и пр.

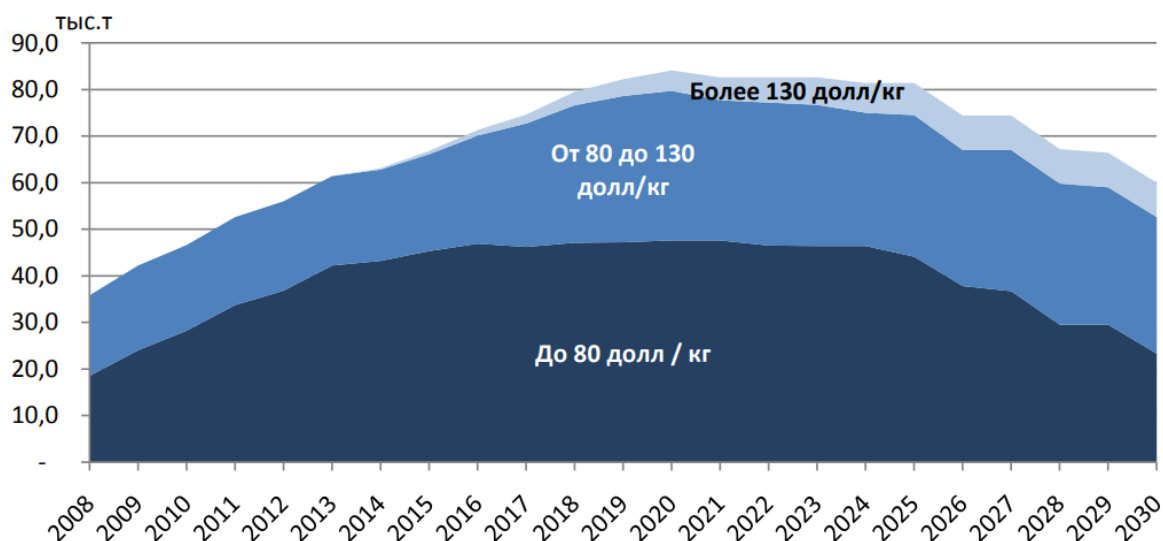


Рисунок 8 - Динамика изменения структуры запасов урана разных стоимостных категорий 2008-2030 гг.

Сегодня крупнейшим добывающим предприятием Казахстана является АО «НАК «Казатомпром» в состав которого входят 13 уранодобывающих предприятий, включая 3 компании, оказывающие услуги по добыче и переработке урана, которые функционируют в 21 действующем руднике в Туркестанской, Кызылординской и Акмолинской областях. Потребителями казахстанского урана являются США, Китай, Страны члены ЕС, Япония, Южная Корея, Бразилия и Индия.

В настоящее время АО «НАК» Казатомпром» является глобальным

лидером на рынке добычи природного урана. На начало 2020 года объем добычи АО «НАК» Казатомпром» составил 13,1 тыс. тонн [9]. В ноябре 2019 года АО «НАК «Казатомпром» совместно с «Uranium One Amsterdam B.V.» было учреждено Акционерное общество «Совместное предприятие «Акбастау» (далее АО «СП «Акбастау»), основными направления деятельности которого является эксплуатация участков № 1, № 3 и 4 уранового месторождения Буденновское, расположенного в Южно-Казахстанской области. Добыча урана производится методом подземного скважинного выщелачивания.

#### Источники:

1. Прогноз развития мировой энергетики ИНЭИ РАН: атомная энергетика <https://www.eriras.ru/files/prognoz-razvitiya-mirovoj-energetiki-inei-ran-atomnaya-energetika.pdf> С.2.
2. МАГАТЭ представило прогноз развития атомной энергетики в мире до 2050 года <https://eenergy.media/2018/09/16/magate-predstavilo-prognoz-razvitiya-atomnoj-energetiki-v-mire-do-2050-goda/>
3. Прогноз развития мировой энергетики ИНЭИ РАН: атомная энергетика <https://www.eriras.ru/files/prognoz-razvitiya-mirovoj-energetiki-inei-ran-atomnaya-energetika.pdf> С.4.
4. Бойцов А.В. Устойчивое развитие мировой урановой промышленности: вызов времени [http://2010.atomexpo.ru/mediafiles/u/files/Present/9.1\\_A.V.Boytssov.pdf](http://2010.atomexpo.ru/mediafiles/u/files/Present/9.1_A.V.Boytssov.pdf) С.2.
5. Бойцов А.В. Устойчивое развитие мировой урановой промышленности: вызов времени [http://2010.atomexpo.ru/mediafiles/u/files/Present/9.1\\_A.V.Boytssov.pdf](http://2010.atomexpo.ru/mediafiles/u/files/Present/9.1_A.V.Boytssov.pdf) С.2.

6. Амирова У.К., Урузбаева Н.А. Обзор развития мирового рынка урана // Universum: Экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2017. № 6(39). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/4802> (дата обращения: 02.10.2021).

7. Казахстан снова обошел Канаду и Австралию по добыче урана Источник: <https://www.lsm.kz/kazahstan-izvlek-39-dobytego-v-mire-urana-v-2017-godu>

8. Бойцов А.В. Устойчивое развитие мировой урановой промышленности: вызов времени [http://2010.atomexpo.ru/mediafiles/u/files/Present/9.1\\_A.V.Boytsov.pdf](http://2010.atomexpo.ru/mediafiles/u/files/Present/9.1_A.V.Boytsov.pdf) С.4.

9. Добыча природного урана  
[http://www.kazatomprom.kz/ru/content/company/activity/dobycha-prirodnogo-urana.](http://www.kazatomprom.kz/ru/content/company/activity/dobycha-prirodnogo-urana)

**Ким К. В.,**  
Алматы Менеджмент Университет, Атырау

**Карибджанов Б. Б.,**  
к.э.н., доцент  
Алматы Менеджмент Университет, Алматы

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ: ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ

**Аннотация.** Рассматриваются методические подходы к проведению анализа и оценки стратегического потенциала компании. Выявлены особенности использования ресурсного, процессного, структурного и целевого, - подходов к рассмотрению содержания стратегического потенциала, а также используемых на практике методов его оценки.

*Ключевые слова:* Стратегический потенциал, менеджмент, управленческие ресурсы, стратегические цели.

В современных условиях хозяйствования важным фактором, влияющим на качество управления деятельностью каждого конкретного субъекта хозяйствования становится формирование необходимой информационной базы для разработки и принятия эффективных стратегических решений. Выясняется, что на фоне существующей нестабильности и рисков внешней среды, наиболее успешными, в плане конкурентоспособности предлагаемых на рынке продуктов и оказываемых услуг, становятся те компании, в которых менеджмент уделяет должное внимание решению вопросов, связанных с управлением процессами формирования и эффективного использования необходимой базы аналитических и оценочных данных для разработки стратегических целей будущего развития самой организации и её бизнеса. При этом, особое значение придаётся формированию базы аналитических и оценочных данных, касающихся стратегического потенциала организации, представляющего собой совокупность производственных и управленческих ресурсов, достаточный уровень развития и характер взаимодействия которых, обеспечивает достижение стратегии компании. [1]

Возрастание требований к объёму и

качеству информационной базы аналитических и оценочных данных по структуре и содержанию стратегического потенциала объясняется исключительной важностью такой информации для формирования и реализации стратегии, адекватной современным требованиям и условиям. Опираясь на неё, как на инструмент стратегического анализа, менеджмент компании может принимать важные для предстоящего развития организации и её бизнеса решения, относительно: развития системы повышения квалификации персонала; структуры и направлений развития производственных связей компании; внедрения новых производственных технологий; привлечения внешних инвестиций; производства новых видов продукции; выхода на новые рынки сбыта; разработки и реализации инновационных проектов и др.

Исходным, и одновременно «базовым» условием процесса проведения анализа и последующей оценки стратегического потенциала, является подход аналитика и оценщика к пониманию самого значения, которое имеет качество полученного результата для решения задач стратегического управления компанией. И здесь необходимо отметить, что на сегодняшний день в научной среде нет ещё единого подхода к изучению стратегического потенциала. Существует 4

варианта подхода к проведению анализа и оценке стратегического потенциала организации. В научной и экспертной среде они получили названия: *ресурсный; процессный; структурный; целевой.*

Основным, считается «ресурсный» подход, который основан на рассмотрении стратегического потенциала компании с позиции качества имеющегося у неё «портфеля» ресурсов и компетенций, формирующих конкурентоспособность структуры и ценность создаваемой продукции и оказываемых услуг. Считается, что процесс проведения анализа стратегического потенциала должен осуществляться в контексте рассмотрения и оценки имеющегося у компании «портфеля» ресурсов и ключевых компетенций.

Согласно «ресурсному» подходу, стратегический потенциал должен оцениваться в контексте оценки комбинации, имеющихся в компании кадровых, финансово-организационных, инновационно-технологических ресурсов и ключевых компетенций, которые могут быть использованы для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию на рынке. Именно качеством «ресурсной» и «компетентностной» составляющих стратегического потенциала определяется степень фактической готовности компании к освоению намеченных стратегически важных рубежей в развитии своего бизнеса.[1]

Данный подход, как показала практика его использования, позволяет проводить анализ, выявляющий наличие связи между между ростом компании, изменением её структуры и характером управленческой функции. Исследование показывает, что ресурсный подход базируется на принципах основополагающей «ресурсной» концепции стратегического менеджмента, представленной в работах Э.Пенроуз, Р.Гранта, И.Ансоффа, Г.Минцберга, Дж.Куинна, С. Гошала, Г.Хэмела, К.Прохалада. [2;3;4;5;6]

При «процессном» подходе стратегический потенциал рассматривается

как система процессного типа, имеющая такое системное свойство, как целостность. Сторонники процессного подхода стратегически потенциал рассматривают в качестве целостного сочетания других потенциалов компании, таких как рыночный, производственный, интеллектуальный и др. Будучи таким сочетанием, он обеспечивает получение синергетического эффекта, и ориентирует все процессы деятельности организации на запросы потребителей. [8]

С позиции «структурного» подхода, стратегический потенциал рассматривается как взаимодействие структур и отдельных структурных элементов, стратегически значимая роль которых в компании может изменяться в зависимости от её отраслевой принадлежности и специфики осуществляемой коммерческой деятельности. Согласно данному подходу, стратегический потенциал определяется и оценивается исходя из стратегического анализа внутренней среды организации, выявления её сильных и слабых сторон, а также качества таких «структурных» видов деятельности, как стратегическое управление, оперативное управление, НИОКР, производство, маркетинг. [10]

«Целевой» подход к определению содержания стратегического потенциала предполагает рассмотрение его с позиции существующих в компании организационных возможностей и способностей для реализации поставленных перед ней стратегических целей, а также решения соответствующих этим целям организационных задач.[7, с. 65]

По нашему мнению, представляется возможным подойти к рассмотрению содержания стратегического потенциала в контексте понимания его как совокупности ресурсов, а также процессов и методов управления ресурсами (с учетом факторов внутренней и внешней среды) с целью повышения конкурентоспособности и финансово-экономической эффективности деятельности организации. Полагаем, что в таком определении учтены те критерии оценки стратегического потенциала, которые могут быть применены к



условиям каждой организации как крупного, так и среднего и малого, - масштабов деятельности.

В настоящее время для процедуры проведения оценки структурных элементов стратегического потенциала компании, в зависимости от отраслевой специфики и характера её деятельности, а также сложившегося рыночного потенциала для производимой продукции и оказываемых услуг, могут применяться различные методы. В их перечень отдельные авторы включают такие методы, как: *индикативный метод; матричный метод; метод сравнения с эталоном; метод анализа сравнительных преимуществ; метод оценки на основе теории равновесия предприятия и отрасли; метод на основе теории эффективной конкуренции; метод на основе теории качества товара* и др. [15] Необходимо отметить, что большинство из приведенных методов применяется для оценки не всего стратегического потенциала, а только отдельных его структурных элементов.

Практическому проведению всего процесса анализа и оценки стратегического потенциала, на наш взгляд, должно предшествовать обязательное решение менеджментом компании таких организационных вопросов как: разработка программы и графика проведения аналитической и оценочной работы; разработка критериев для качественного анализа и оценки каждого из структурных элементов стратегического потенциала; установление критериев отбора в состав команды экспертов - аналитиков из числа менеджеров и сотрудников компании (Здесь надо отметить, что поскольку для получения результатов проведенного анализа и оценки стратегического потенциала, отвечающих всем необходимым качественным критериям, требуется учитывать действие большого числа оцениваемых внешних факторов, в состав экспертной команды могут быть приглашены эксперты из специализированных независимых консалтинговых компаний); своевременное предоставление необходимой для

проведения оценки финансовой, отчетной и юридической информации компании и др.

В теории и практике стратегического менеджмента в настоящее время отсутствует четкая классификация моделей и методов проведения анализа и изучения состояния стратегического потенциала компании, и определенного, универсального метода проведения оценки стратегического потенциала компаний, как выясняется, на сегодняшний день в экспертной практике еще не выработано. Для проведения анализа структуры и содержания стратегического потенциала на практике используются различные методы. Рассмотрим более детально некоторые из них.

*Метод теории инвестирования капитала.* Анализ стратегического потенциала компании с позиции инвестирования капитала заключается в определении и оценке тех средств и возможностей, которыми располагает компания на данный момент, а также средств, которые необходимо приобрести для повышения эффективности её деятельности. Данный метод предусматривает проведение анализа инвестиционных проектов компании. Считается, что анализ содержания, масштаба и целевой направленности таких проектов могут дать необходимую информацию для оценки тех или иных элементов стратегического потенциала. В ходе использования метода теории инвестирования капитала стратегический потенциал компании оценивается в рамках анализа инвестиционных проектов. Метод включает в себя анализ потоков денежных средств, оценку стоимости каждого инвестиционного проекта и его чистой прибыли по нему, анализ инвестиционных рисков. В контекст осуществляемых в процессе проведения такого анализа процедур входит проведение расчета потоков денежных средств и оценка стоимости проекта с учетом чистого дохода, который он принесет компании, при имеющейся степени риска. Главными критериями эффективности инвестиционного проекта являются сроки

окупаемости по проекту, показатели внутренней нормы рентабельности и чистой текущей стоимости.

Для применения теории инвестирования капитала в качестве практического метода анализа элементов стратегического потенциала компании требуются использовать «расширения» в области анализа внешней среды компании и поиска новых решений в условиях неопределённости. Это необходимо для того, чтобы появилась возможность работать с множественными, конфликтующими между собой целями. В дополнениях нуждается сфера поиска уникальных возможностей и определения эффектов производства. Каждое из этих требований затрагивает те основы анализа, которые необходимы для применения теории инвестирования капитала, как метода оценки элементов стратегического потенциала.[11]

*Метод портфельной теории выбора.* Согласно данному методу исследование состояния стратегического потенциала компании необходимо проводить в два этапа. На первом этапе рассматривают общие характеристики положения компании для определения правил поиска и оценки новых для него возможностей. П.Друкер и Т.Левитт характеризуют этот этап как установление существенных направлений деятельности предприятия и тех сфер, в которых оно работает. На втором этапе эти правила применяют к отдельным возможностям по мере их появления. (Следует отметить, что в казахстанской практике данный метод практически не применяется, поскольку он базируется на использовании «портфельного» выбора и оценке сформированного портфеля ценных бумаг компании. Это обусловлено слабым развитием казахстанского рынка ценных бумаг и биржевой деятельности).

*Метод теории адаптивного поиска.* Данный метод применяет процедуру поиска, после чего формулируется стратегия на базе выбранных компонентов стратегического потенциала компании. Основной вклад в данный метод внесли У. Рейтман [12] и И. Ансофф.

Отличительными чертами метода можно назвать наличие «каскадной» процедуры сужения числа элементов стратегического потенциала и отбора правил принятия стратегических решений на основе принципа обратной связи. Метод использует процедуру поиска, приводящую к формулированию стратегии на основе постадийной оценки элементов стратегического потенциала. На первом этапе выбирают одну из альтернатив, на втором, - определяют более широкий круг имеющихся у компании стратегических ресурсов, на третьем происходит отбор ресурсов по необходимым характеристикам. [13]

*Метод управления по целям.* Данный метод состоит в рассмотрении и оценке стратегических целей, которые стоят перед компанией, и используются как основа всей системы стратегического управления элементами стратегического потенциала компании [14]. Отправной точкой для исследования является поиск исторической цели компании. (Здесь следует отметить, что данный метод в казахстанском экспертном сообществе не получил должного распространения в связи с тем, что история многих компаний насчитывает до 10 лет, а также с тем, что принципы стратегического менеджмента в подавляющем большинстве компаний, представляющих такие базовые отрасли экономики страны как нефтедобыча, промышленное и гражданское строительство, железнодорожные перевозки, стали внедряться относительно недавно. Как выясняется, не во всех компаниях, в которых была проведена процедура оценки стратегического потенциала, процесс стратегического управления соответствовал необходимым требованиям. Достаточно часто после формулировки стратегической цели, задач, миссии, руководство компании «забывало» о необходимости мониторинга, контроля, создания связей между стратегическим и операционным управлением и пр.)

*Метод синергизма.* Данный метод оценки стратегического потенциала основан на концепции синергизма, которая состоит в создании метода качественной

оценки элементов стратегического потенциала компании на основе оценки сильных и слабых внутренних сторон компании и выявления синергетических характеристик компании, которыми она может воспользоваться для поиска новых возможностей. Для оценки степени синергизма измеряются совместные эффекты между двумя решениями, а при оценке сильных и слабых сторон ранжируются стратегические способности компании относительно некоторого желаемого уровня. Первое используют для решения о новом рынке, а второе для решения о развитии определенных сильных сторон, или об устранении некоторых недостатков в компании.

*VRIO-анализ.* Метод основан на проведении анализа ресурсов и компетенций компании по следующим четырем критериям:

- *Ценность (value)*, - «Дают ли ресурсы и компетенции компании возможность максимально использовать существующие перспективы и минимизировать риски?»

- *Редкость (rareness)*, - «У какого

числа конкурентов есть такие же ресурсы и компетенции?»

- *Воспроизводимость (instability)*, - «Насколько легко конкурентами воспроизводимы ресурсы и компетенции компании, которых у них на текущий момент нет?»

- *Организованность (organization)*, - «Насколько интенсивно компания использует ресурсы и компетенций для достижения стратегических целей. [16, с. 111].

В ходе проведения анализа и оценки стратегического потенциала компании аналитик должен учитывать, что в зависимости от существующих стратегических целей компании важность каждого элемента стратегического потенциала будет различной. Как правило, в ходе упрощения процедуры определения степени важности элемента стратегического потенциала компании, каждому элементу методом экспертных оценок присваивается свой удельный вес.

В соответствии с 4 критериями заполняется матрица анализа.

**Матрица VRIO-анализа ресурсов и компетенций**

| V                         | R   | I   | O               | Результат использования ресурса, компетенций | VRIO-показатель | Экономический результат |
|---------------------------|-----|-----|-----------------|--|-----------------|-------------------------|
| Нет                       |     |     | Нет<br>↑↓<br>Да | Конкурентная слабость                        | -1              | Ниже среднего           |
| Да                        | Нет |     |                 | Конкурентный паритет                         | 0               | Средний                 |
| Да                        | Да  | Нет |                 | Временное преимущество                       | +0,5            | Выше среднего           |
| Да                        | Да  | Да  |                 | Устойчивое преимущество                      | 1               | Высокий                 |
| Примечание: источник [16] |     |     |                 |  |                 |                         |

Как выясняется, выбор того или иного метода оценки стратегического потенциала на практике является сложной задачей, для решения которой требуется учитывать действие большого количества факторов, оказывающих влияние на стратегическое управление компанией. В частности, требуется учитывать отраслевые особенности и специфику бизнеса компании. Результаты оценки должны быть максимально достоверными и совместимыми с процессом разработки и совершенствования политики компании в сфере стратегического управления и развития.

Необходимо отметить, что поскольку на сегодня в Республике Казахстан еще продолжают процессы формирования рыночной экономики и становления соответствующих отношений в самой бизнес-среде, не все требования указанных выше методов можно соблюсти применительно к казахстанским условиям. Например, необходимо учитывать растущую внутриотраслевой дифференциации компаний, занятых в строительной отрасли, которая является наиболее быстро растущей отраслью в экономике страны. Также следует учитывать сильное влияние факторов

субъективного характера, в частности, при проведении того же SWOT – анализа, оценивая сильные стороны компании и

особенно возможности, открываемых перед нею на конкретном рынке.

#### **Источники:**

1. Лукиных М.И. Стратегический потенциал организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 118-125.
2. Penrose E.T. The Theory of Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell. 1959. Published to Oxford Scholarship Online: November 2003. [Электронный источник] <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198289774.001.0001/acprof-9780198289777>
3. Грант Р. Современный стратегический анализ 5-е издание [Текст]. - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]. М.: Экономика, 1989. - 303 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения [Текст]. СПб.: Питер, 2001. - 567 с.
6. Хэмел Г. Прахалад К. Конкурируя за будущее [Текст]. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2002. - С. 89.
7. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. М., 2008. - 288 с.
8. Кузнецов А.В. Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации: дис. ... канд. экон. наук. [Текст] Саратов, 2011. - 142 с.
9. Несмачная Е.В., Решетникова Т.П. Сложности в оценке стратегического потенциала предприятия // Материалы X научной конференции студентов и молодых ученых «Проблемы управления производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования» [Текст]. - Донецк: ДонНТУ, 19 мая 2016. - с. 3-5.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]. Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.
11. Рейтман У.Р. Познание и мышление. Моделирование на уровне информационных процессов [Текст]. 1968 - 400 с.
12. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Рогова И.Н., Хутиева Е.С. Операционный менеджмент. Стандарт третьего поколения [Текст]. - СПб.: Питер, 2011. - 544 с.
13. Михалева О.М., Матюшкина И.А. Стратегический менеджмент. Теория принятия стратегических решений. Учебное пособие [Текст]. - М.: LAP Lambert Academic Publishing RU, 2020. - 205 с.
14. Андреева Т. Е., Гетьман О. А. Оценка стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды [Текст]. Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017. - С. 91-101
15. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие [Текст]. - Астрахань: Астраханский университет, 2009. - 200 с.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

*Ключевые слова: позиционирование, стратегия позиционирования, консалтинговые компании, маркетинг, методы позиционирования, конкуренты*

Стратегическое позиционирование является одним из важных условий успеха любого бизнеса, так как оно помогает компаниям оперативно реагировать на быстроменяющиеся условия рынка. Оно предусматривает не только правильный выбор рыночной позиции, но и выбор направления дальнейшего развития компании.

Стратегическое позиционирование необходимо, так как с помощью него компании оперативно реагируют на меняющиеся условия рынка. При условии грамотно разработанного стратегического позиционирования, компания не только сможет увеличить свою долю рынка, прибыль, но и быть впереди своих конкурентов.

Стратегическое позиционирование — это один из правильных маркетинговых способов расти быстрее рынка. В большинстве случаев, компании, имеющие четкое позиционирование наиболее успешны по сравнению с компаниями, у которых оно не определено.

Позиционирование является одним из самых эффективных способов выделения среди конкурентов и усиления существующих позиций компании на конкретно выбранных рынках. Разработка стратегического позиционирования способствует выработке эффективной стратегии и все поставленные задачи компании переходят в конкретные действия.

Впервые термин «позиционирование» был упомянут в статье американского маркетинголога Джека Траута в 1969 году: «Позиционирование — игра, в которую

люди играют на современном, включающем и меня, рынке» [1]. С помощью стратегии позиционирования товар, бренд, компании наделяются определенными свойствами, которые влияют на сознание людей. При этом, надо учесть, что изменение человеческого сознания не является целью стратегии позиционирования.

Стратегическое позиционирование консалтинговых компаний отличается от производителей товаров и имеет специфические особенности, так как консалтинговые компании производят продукт, не имеющий вещественной сущности.

Продуктом консалтинговой сферы деятельности является деловая услуга. Деловые услуги - это виды деятельности, которые помогают юридическим и физическим лицам осуществлять свою деятельность с максимально позитивным результатом.

В условиях усиления конкуренции многим предприятиям необходимо создать новые конкурентные преимущества. Следовательно, возникает необходимость внедрения новых источников эффективности деятельности компании, например, создания и внедрения систем управления потребительской лояльностью, введения новой системы мотивации персонала, построения системы внутреннего аудита и т.д. Для эффективного решения этих проблем, компании обращаются к внешним консультантам, так как у руководителей не хватает соответствующего опыта и

специфических знаний. Главной целью таких услуг является передача клиенту знаний и информации для решения выявленной проблемы.

Даже сильные и развитые компании могут столкнуться с трудностями, связанных, как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами (Рисунок 1). Кризис, падение цен, нехватка квалифицированных специалистов на рынке, издание новых законов или изменения в существующем

законодательстве, а также какие-либо экономические решения, которые могут повлиять на экономику страны в целом. Кроме того, внутри компании могут произойти такие ситуации, как недопонимания между руководством и подчиненными, изменения в составе руководства, стейкхолдеров. В случаях, когда компания не в силах решить эти проблемы, они обращаются к профессиональным консультантам.



Рисунок 1 - Возможные проблемы, которые решают консалтинговые компании  
Составлено автором

Компании обращаются к услугам консультантов не только при возникновении проблем, но и тогда, когда требуется ускорить темпы роста, оптимизировать издержки, отрегулировать управленческий аппарат [2]. Кроме того, услугами консалтинга пользуются в рамках имиджевой политики — проводится аудиторская проверка, а результаты публикуются в открытом доступе [2].

При формировании позиционирования консалтинговых услуг необходимы специальные методики, а также соответствующее информационное обеспечение. Если в отрасли материального производства процесс создания какого-либо продукта сталкивается с трудностями из-за технологических ограничений, то на рынок консалтинговых услуг технологические факторы мало влияют, однако возникают трудности с определением потребностей клиентов.

При предоставлении консалтинговых услуг потребитель не может представить или даже «пощупать» продукт. В этом и состоит основная особенность консалтинга. И поэтому необходимо создать имидж компании для того, чтобы успешно продвигать продукт. Не имея возможности адекватно оценить качество продукта, клиент вынужден ориентироваться на внешние характеристики продавца:

- длительность работы и позиция на рынке;
- респектабельность и современность;
- членство в различных профессиональных организациях;
- наличие среди сотрудников известных и квалифицированных специалистов;
- положительные рекомендации со стороны бывших клиентов;

- открытость сотрудников и их заинтересованность в работе; участие в общественно значимых мероприятиях.

Наличие положительных оценок по этим пунктам создает необходимые условия, чтобы пришедший клиент купил услуги, а купивший стал постоянно ими пользоваться [3].

Кроме того, стратегия позиционирования влияет на развитие консультационной компании в долгосрочном плане, так как в нем подробно описываются все шаги развития компании в целом. Воздействие на структуру консалтинговых услуг является основной целью действия компании на рынке.

Каждая консалтинговая компания сама определяет рынок и стратегию. И наиболее целесообразным считается разрабатывать стратегии на четких данных. Во-первых, надо оценить свои человеческие ресурсы и финансовые возможности, а также имидж компании, проанализировать прошлую деятельность, изучить рынок услуг и своих конкурентов.

Для разработки стратегии позиционирования полезно привлекать весь персонал компании и при этом главной целью является разработка согласованного стратегического позиционирования. Таким образом, сотрудники чувствуют свою

причастность к целям и стратегии компании и принимают ее, как свою.

Целью позиционирования компании, оказывающего консультационные услуги, является попадание своего объекта позиционирования (услуги, бренда, товарного знака или знака обслуживания, консультанта или предприятия в целом) в список предпочтения потребителя и занять в нём наилучшую позицию. Также для того, чтобы потребитель выбрал именно эту компанию среди конкурентов необходимо сократить список предпочтения для упрощения принятия решения о покупке потребителем. Компании также необходимо выяснить, кто является его прямыми конкурентами.

Кроме поведения потребителей на формирование позиции влияют факторы маркетинговой среды.

Для того чтобы разработать метод эффективного позиционирования консалтинговых компании был проведен анализ методов позиционирования. Метод позиционирования – это способ создания и поддержания обособленной благоприятной позиции объекта в рассматриваемом наборе целевых потребителей, предполагающий совокупность приемов или операций [4].

Для применения методов позиционирования в маркетинговой практике необходимо разделить их на группы (Таб 1).

Таблица 1 - Группировка методов позиционирования

| <b>Критерий</b>   | <b>Пример</b>   |
|---|---|
| Методы позиционирования на основе параметров объекта позиционирования | позиционирование по свойствам и положительным характеристикам, выгодам от использования рыночного предложения, решению проблем; позиционирование по имиджу товара или марки |
| Методы позиционирования на основе параметров потребителя              | позиционирование по целевому сегменту потребителей; позиционирование по способу и особенностям потребления; позиционирование по принадлежности к общественному движению     |

Продолжение таблицы 1

|  |   |
|--|---|
| Методы позиционирования на основе параметров персонала           | профессионализм, вежливость, честность  |
| Методы позиционирования относительно конкурентов                 | позиционирование на основе отстройки от конкурентов; позиционирование на основе копирования метода позиционирования конкурентов |
| Примечание: составлено автором на основании источников [3, 5, 6] |   |

Как видно из таблицы 1, в группировке используются 4 параметра: потребитель, конкурент, объект позиционирования и персонал предприятия, - которые выступают в качестве критериев группировки методов позиционирования. Преимущество её заключается в том, что члены группировки взаимно исключают друг друга, что позволяет определить конкретный метод позиционирования относительно отдельной группы методов.

Формирование и реализация стратегии позиционирования позволит повысить конкурентоспособность консалтинговой компании. Для того, чтобы разработать стратегию позиционирования необходимо: иметь четкое понимание позиции, которое будет в сознании клиентов; знать позиционирование конкурентов, особенно главных; выбрать собственную позицию и идентифицировать релевантные и самые убедительные аргументы в ее обоснование; оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции; убедиться в том, что компания обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей; оценить ресурсы компании при осуществлении позиционирования; убедиться в согласованности выбранной стратегии позиционирования с другими маркетинговыми факторами - ценой, коммуникацией и сбытом.

Этапы разработки стратегического позиционирования:

1) оценка нынешнего состояния рынка; На этом этапе очень важно дать точную или хотя бы экспертную оценку (при отсутствии исследований) доли рынка, проанализировать ежеквартальные объемы продаж и

установить, от чего он зависит: определить, как рынок консалтинговых услуг изменится.

2) Сегментирование рынка и выявление потребительского интереса; С помощью выбора целевой аудитории компания выявляет потребности своих клиентов, и каким образом она будет удовлетворять эти потребности. (Кто наши клиенты?)

3) Анализ деятельности конкурентов и определение конкурентоспособности компании; На этом этапе проводится анализ сильных и слабых стороны, оказывающие влияние на успех компании.

4) Исследование возможных альтернатив в плане стратегии;

5) Формирование финансовой стратегии компании.

На этом этапе проводится:

- оценка и прогноз качества предоставляемых услуг;
- анализ конкурентоспособности услуг компании в настоящем и будущем;
- составление прогноза ценовой политики и продаж на существующие и будущие услуги компании;
- определение сроков и промежуточных контрольных значений.

Таким образом, разработка стратегического позиционирования позволит консалтинговым компаниям:

- значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- повысить конкурентоспособность продукции/услуг;
- создать инструмент массового привлечения клиентов;
- выбрать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;



– повысить качество обслуживания клиентов.

Позиционирование консалтинговых компаний является одним из наиболее действующих способов дистанцирования от конкурентов, а также усиливает позицию компании на конкретно выбранных рынках. Использование существующих моделей позиционирования должно быть четко направлено на конечную цель. На рынке с каждым годом появляются и новые модели позиционирования, которые помогают повысить конкурентоспособность компании и вывести ее на новый уровень

восприятия в сознании конечного потребителя.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что консалтинговая компания для достижения наилучшего результата может применить на практике одну или несколько наиболее подходящих концепций позиционирования.

Формирование методов эффективного позиционирования компании на рынке консультационных услуг обеспечивает конкурентоспособность консультационного предприятия в долгосрочном периоде.

### Источники:

1. Траут, Д. Позиционирование: битва за умы. Юбилейное издание / Пер. С англ. — СПб.: Питер. 2018. — 313 с. — (Серия «Деловой бестселлер»).
2. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html>
3. Разработка метода позиционирования предприятий по оказанию консультационных услуг/ In the World of Scientific Discoveries, № 6 (30), 2012
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 656 с.
5. Вайсман Е.Д., Соловьева И.А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы / Вайсман Е.Д.// Маркетинг – 2010 – № 1;
6. Кудинов А.О. О Рынке консалтинговых услуг// [www. bcg. ru](http://www.bcg.ru)

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ И ВИДОВ**

*Ключевые слова:* корпоративная культура, понятие, виды, типология, сотрудники, коллектив, критерии, факторы, клиент, потребитель, представления.

Еще некоторое время назад никто из предпринимателей (руководителей) всерьез не задумывался о корпоративной культуре, и тем более о том, нужна она или нет. В 21 веке казахстанский бизнес достаточно развит, и поэтому многие управленцы считают, что в компании обязательно должна присутствовать (разработана) корпоративная культура, так как ее наличие является в определенной степени дисциплинирующим фактором, направленным на развитие персонала в целом, как команды, и каждого отдельно взятого сотрудника, как личности. Учитывая масштабность происходящих в мировом сообществе трансформаций, приводящих к изменениям в ценностном измерении, становится очевидным рождение нового социокультурного качества стилей и форм отношений в сфере мирового бизнеса и казахстанского, в том числе. Возникает практическая потребность к попытке создать некоторую стабильность в такой гибкой структуре как современная организация. Предполагается, что такая стабильность опирается на

систему ценностей, которые способствовали бы развитию культуры бизнеса и общества в целом.

Исследуя в данной статье вопрос формирования корпоративной культуры, необходимо остановиться на нескольких ключевых аспектах, в частности на самом понятии «корпоративная культура» и на ее видах и типологиях.

Так, в рамках первого вопроса необходимо отметить, что единое мнение по терминологии среди многочисленных авторов, исследующих вопросы корпоративной культуры, отсутствует. Существует много разнообразных взглядов на определение самого термина «корпоративная культура». В каждом из них акцентируется внимание на те или иные ее аспекты. Имеются узкие и широкие определения того, что же представляет собой корпоративная культура, но универсального понятия, который вбирает в себя все элементы, как уже было отмечено, еще нет. В таблице 1 показаны взгляды разных ученых на понятие «корпоративная культура».

Таблица 1 – Подходы разных авторов к понятию «корпоративная культура»

|                     |  |
|---------------------|--|
| А.Н. Занковский [1] | Под корпоративной культурой подразумевается определенный комплект смысловых систем, представляющий язык и другие символические элементы, проводящие представительные, управляющие и аффективные функции и тем самым образующие некое культуральное поле и особый образ действительности. |
| Э. Джакис [2]       | Корпоративная культура представляет собой организационную подсистему, которая существует вкуче с   |

|   |   |
|---|---|
|   | технологической, административной, и функционирует как адаптивная к внешней среде как в рамках организации, так и идентифицирующая каждого члена организации.   |
| С.А. Липатов [3]  | Рассматривает с позиции наличия определенного качества группы, который представлен в виде свода поведенческих норм, символов, знаков, разнообразных мифов и ритуалов, которые напрямую корреспондируются с теми ценностями, имеющие место в данной организации и трансформирующиеся непосредственным образом, как правило, в устной форме всем тем, кто прибыл в организацию после. |
| Т.Ю. Базаров [4]  | Рассматривает корпоративную культуру в виде усложненной совокупности убеждений, которую разделяют все члены организации и которую нет необходимости каким-либо образом доказывать.  |
| М.И. Магура [5]   | Корпоративная культура – это набор верований, ценностных ориентаций и поведенческих норм. По-другому их можно назвать «неписанными» правилами, служащими точками фокусирования различных аспектов поведения работников в конкретной компании.   |
| Г.Питерс и Р.Уотерман [6]                                     | Корпоративную культуру представляет сила внутри организации, которую можно идентифицировать как объединяющую и имеющую очень точное материальное отражение в реальной действительности. Так, топ-менеджмент компании может не только диагностировать ее, но и совершенствовать для того, чтобы организация была более эффективной   |
| Э.Шейн [7]  | Определяет корпоративную культуру как интегрированный набор базовых представлений, которые конкретный коллектив для себя обозначил, открыл или же позаимствовал для более безболезненного приспособления к внешней среде. Данный набор базовых представлений должен быть закрепленным и передан другим поколениям конкретной организации.   |
| Примечание: составлено автором на основе указанных источников |   |

Если сопоставить определения, данные выше, то можно обобщить их по следующим факторам:

- наличие комплекса базовых предположений, разделяемых и принимаемых наибольшим числом сотрудников. Данные предположения документально могут быть не закреплены, но при этом являются негласными поведенческими регуляторами.

- наличие главной категории корпоративной культуры – принятых ценностных ориентаций, отвечающих за регуляцию поведения всех сотрудников организации, устанавливающих пределы того, что можно в компании делать, а что является недопустимым. Это дает возможность каждому сотруднику

понимать, что ему следует делать в каждом конкретном случае.

- наибольшее число исследователей объединяются пониманием того, что ценностные ориентации, принятые наибольшим числом сотрудников организации за основополагающим своим поведением, представляют собой наиболее значимые категории организационной культуры. Они направляют векторы поведения сотрудника, своего рода «маячки» того, что можно делать в организации, а что не допускается. Это помогает работникам организации избежать путаницы и разночтения, то есть в каждой конкретной ситуации работнику известно, как поступить.

– символика представляет основной и самый общий атрибут, из которого и складывается понятие «организационная культура». Указанный элемент в значительной степени влияет на процесс доведения до сведения сотрудников ценностных ориентиров, установленных в компании. Организации (особенно крупные) располагают специальными документами, где эти ценности отражены письменно и графически. Следует заметить, что главный смысл этих атрибутов очень часто фигурирует в мифах, складываемых в организациях.

Следовательно, большая часть ученых и практиков, выбравших для себя поле деятельности – проблемы организации и культуры, объединены пониманием того, что организационная культура – явление многозначное и многосложное, формирующееся из образа мышления, системы убеждений, поведенческих норм, а также определенных ценностных установок, представляющих значимость

для преобладающего числа работающих в организации. Следовательно, этот образ убеждений и норм поведения, установки и ценности передаются затем и новым сотрудникам, создавая общие стандарты поведения, давая возможность при этом максимально гибко адаптироваться организации к окружающей среде [8].

Значимым этапом формирования и закрепления корпоративной культуры представляется ее принятие и поддержка среди всех членов организации. Для того, чтобы та или иная корпоративная культура была воспринята большинством сотрудников организации, необходимо правильно выбрать ее тип, то есть взвесить все недостатки и преимущества, а затем остановить свой выбор на наиболее адекватном типу организации виде корпоративной культуры. В таблице 2 представлены виды корпоративной культуры.

Таблица 2 - Виды корпоративных культур

| Вид корпоративной культуры | Описание  | Преимущества  | Недостатки  |
|----------------------------|---|---|---|
| Авторитарная               | Вся власть в центре, все построено строго по иерархии, наличие тотального слежения и контроля над всем персоналом. Никому не интересно, что думает коллектив. Все решения исходят только от руководителя. | Весь контроль осуществляет руководитель. Жесткая дисциплина. Данная корпоративная культура может быть эффективна в определенных условиях, например, когда есть необходимость в принятии антикризисных мер. Но не нужно ее постоянно поддерживать. | Плохое влияние оказывает на морально-психологический климат в коллективе, что нивелирует инициативу и наличие ответственности каждого работника. Появляется недопонимание, так как обратная связь отсутствует. Все это отрицательно сказывается на деятельности всей организации. |
| Либеральная                | Коллектив работает без управления им руководителем.   | Появляется много возможностей себя реализовать, так как нет контроля и это  | В организации нет контроля над выполнением служебных обязанностей. Низкий уровень   |

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
|                          | Если возникают проблемы, то, как правило, руководство отстраняется от их решения, стараясь придерживаться нейтральной позиции. Из-за этого вся работа целой организации идет стихийно и зачастую на самотек. | способствует самореализации сотрудников. Эта корпоративная культура, как правило, складывается в творческих командах. Но нужно, чтобы все работники обладали чувством самодисциплины.   | самодисциплины и ответственности сотрудников. Все это не скажется положительным образом на деятельности организации, наоборот это может послужить причиной срыва ее деятельности. Когда организация испытывает трудные времена, поддерживать такую корпоративную культуру нецелесообразно. |
| Демократическая          | Рациональное распределение обязанностей в коллективе, все главные решения принимаются сообща.  | Способствует формированию здорового психологического климата в коллективе, что позволяет усилить ответственность сотрудников. Нужна, когда организация переживает свои стабильные фазы. | Является не совсем удобной в момент принятия решений из-за того, что весь коллектив разбит на группы в рамках решений по определенным вопросам. Если руководитель не в почете, то его решения соблюдаться не будут.  |
| Примечание: источник [9] |  |   |  |

В зависимости от характера влияния деятельности организации на конечный результат выделяют позитивные и

негативные корпоративные культуры, их отличительные признаки представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Позитивные и негативные корпоративные культуры

| Позитивные корпоративные культуры   | Негативные корпоративные культуры   |
|---|---|
| Демократические<br>Личностно ориентированные<br>Интегрированные<br>Стабильные | Авторитарные<br>Функционально ориентированные<br>Дезинтегрированные<br>Нестабильные |
| Примечание: источник [9]  |   |

Также можно выделить типологии культур по Джеффри Зонненфельду.

Таблица 4 - Типология корпоративных культур по Дж. Зонненфельду

| Тип корпоративной культуры | Описание   |
|----------------------------|--|
| Бейсбольная команда        | Данный тип возникает тогда, когда в организации есть необходимость в принятии рискованных решений, а также реализуется немедленная и непосредственная связь с внешней средой. Решения принимаются быстро, поощряется талант, |

|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | новаторство и инициатива. Успешные работники считаются «свободными игроками», а сотрудники с невысокими показателями попадают «на скамейку запасных». Как правило, компании, в которых существует такой тип корпоративной культуры, не превышают численностью десяти человек, также в них принимаются быстрые и рискованные решения.   |
| Клуб                      | Данный тип характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью членов коллектива, командной работой, поощрением сотрудников за их возраст, опыт, должностные преимущества. Повышение получают только работники данной компании, карьерный рост происходит медленно и постепенно. Такие компании изнутри представляют гибкие структуры, но со стороны выглядят как закрытые общества, в которых перемены происходят медленно и постепенно. |
| Академия                  | Данный тип характеризуется ориентированностью на постепенный рост сотрудников, готовых к долговременному сотрудничеству с компанией. Академия приветствует работу узких специалистов, что представляет собой возможность продвижения по карьерной лестнице для такого сотрудника. Как правило, на работу принимают выпускников определенных вузов. В таких компаниях высоко чтятся традиции и обычаи компании.                                   |
| Крепость                  | Характерна для компаний, потерявших свои былые позиции на рынке в результате неудачно принятых решений или низкой адаптации к изменениям внешней среды. Частая реструктуризация производственных отношений, непродуктивная атмосфера отношений, традиции перекладывания вины на внешние факторы, ограниченные возможности карьерного роста, часто нанимаются антикризисные менеджеры.  |
| Примечание: источник [10] |  |

Важно заметить, что приведенные типологии не являются каноничными для каждой организации, но все же в каждой прослеживается влияние одной или нескольких корпоративных культур.

Таким образом, корпоративная культура – это характеризующий конкретную организацию язык, паспорт предприятия, система его опознавательных знаков или иными словами говоря – визитная карточка. Следует заметить, что все функции корпоративного стиля в обязательном порядке взаимодействуют с

созданием образа организации, а образ должен быть запоминаемым и привлекательным, в частности для главной категории его потребителей.

В случае принятия на ментальном и реализации на деятельном уровнях корпоративной культуры, деловой кодекс начинает выступать в качестве безличного механизма регулирования отношений и действий работников организации, что существенно облегчает работу руководителей и повышает эффективность работы персонала в целом.

#### Источники:

- 1.Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. – М.: Флинта: МПСИ, 2019. – С. 67.
- 2.Dzhakys E. Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. – New-York: Vintag Books, 1952. – P. 54.
- 3.Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. ун-та. – Сер.14. Психология. – 2009. – № 4. – С. 57.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учеб. пособие. – М.: ИПК госслужбы, 2019. – С. 97.
5. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2018. – № 1. – С. 25.
6. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 2011. – 418 с.
7. Шейн ЭХ. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб. Питер, 2012. – 336 с.
8. Михайлова, В.А. Теория и практика рекламы [Текст] Учебник / В.А. Михайлова. – СПб, 2018. – С.28.
9. Квачко А.В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/03/4769> (дата обращения: 10.11.2021)
10. Олейник И., Гудым Д. Диагностика корпоративных культур по Зонненfeldу // IABS Russia Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов <http://www.communicators.ru/library/articles/zonnenfeld>

**Могилевская Н.В.,**  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

**Көккөз Л.Ж.,**  
МВА, старший преподаватель,  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

## **КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «СК «НОМАД ИНШУРАНС»: АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ И ПОЗИТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

*Ключевые слова: корпоративная система обучения, персонал, кадры, процесс, профессиональная подготовка, менеджеры по продажам, продукты, услуги.*

В 21 веке большинство людей учится не ради процесса или теоретического знания. Они стремятся освоить конкретные навыки, при этом набор необходимых умений все время увеличивается. Остановиться в развитии нельзя. Каждый день требует совершенствования своих компетенций. Люди учатся постоянно, встраиваются в систему интеракций и не мыслят себя вне коммуникации.

На данный момент существует, как минимум, три компетенции, которые позволят быть конкурентоспособными в будущем. Первая – это системность мышления. Второе – это умение делать «под ключ», решать проблему целиком, строить логистическую цепочку и так

далее. И третье – это адаптивность, готовность к изменениям.

В этой связи, в условиях современного развития рыночного хозяйства как в целом в мире, так и в частности в Республике Казахстан обучение и развитие персонала в рамках вопросов управления персоналом в организации отождествляет собой один из важнейших этапов, а точнее процессов формирования современной (адекватной актуальным запросам и вызовам времени) команды или коллектива, а соответственно является мощным регулятором производительности труда.

Существует большое количество определений обучения персонала. Основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные определения понятия «обучение персонала»

| № | Автор         | Определение  |
|---|---------------|--|
| 1 | Кибанов А.Я.  | «Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» [1]. |
| 2 | Armstrong, M. | «Обучение, имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного опыта» [2].                       |
| 3 | Егоршин А.П.  | «Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству» [3].  |
| 4 | Жукова О.О.   | «Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры» [4].   |



|   |            |   |
|---|------------|---|
| 5   | Stout L.U. | «Обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в её окружении, обнаруживая и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых организацией и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и распределенные представления организации» [5]. |
| 6   | Adizes I.  | «Это организационный процесс, который состоит в том, чтобы помочь коллективному прогрессу через совместную, опытную и этическую стимуляцию, развитие индивидуального потенциала и получение знаний, которые соответствуют целям организации» [6].   |
| Примечание: составлено автором на основе указанных источников |            |   |

Проанализировав данные понятия, становится очевидным основной их посыл: обучение персонала – это получение сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности. На наш взгляд, наиболее приемлемым под казахстанскую практику представляется определение А.Я. Кибанова, который под обучением персонала понимает «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и др.» [1]. Таким образом, приведенное определение содержит в себе главную мысль о том, что обучение персонала – это получение сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности.

Обучение персонала – это систематический двусторонний процесс, с одной стороны – организация, с другой – сотрудник. Для успешного взаимодействия необходимо сотрудничество, взаимопонимание и доверие обеих сторон. Необходимо подчеркнуть, что обучение важно не только для сотрудника, но и для организации, так как повышение качества персонала – это одно из важнейших условий успешного функционирования любой организации [4].

В этой связи, в структурах управления остается актуальной проблема

эффективного профессионального обеспечения. Ее своевременность обуславливается наличием сложности данного процесса и его противоречивости. Вдобавок все аспекты, которые связаны с кадрами достаточно сложно прогнозировать и сделать максимально эффективными. В обычном (управленческом) понимании кадры – это, своего рода, определенная категория сотрудников предприятия, которые являются высокопрофессиональными и квалифицированными. Они овладели профессиональной подготовкой, у них имеются необходимые специальные знания и навыки, а также достаточный опыт работы в данной сфере.

Обучение и развитие персонала – это подход к управлению кадрами предприятия, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей организации. Основная цель управления состоит в том, чтобы обеспечить организацию такими работниками, которые позволят предприятию эффективно достигать своих целей. В условиях, когда кадровый состав оказывается критически важным ресурсом, одна из основных задач руководителей служб по управлению человеческими ресурсами состоит в том, чтобы участвовать в формировании стратегии организации по развитию персонала, исходя из состояния имеющихся кадровых ресурсов.

Обобщая вышесказанное можно отметить, что вопросы обучения и развития персонала приобретают первоочередное значение по ряду причин, так как состояние экономики страны способствует изменению механизмов хозяйствования, а соответственно и структуры управления. Это приобретает еще большую актуальность в состоянии затяжного влияния пандемии коронавируса во всем мире. В этой связи назрела необходимость изменений приоритетов в работе, разработки оптимального, совершенно иного механизма в подготовке персонала и управления им.

Таким образом, можно сформулировать определение следующим образом: обучение и развитие персонала – это целенаправленное организованное воздействие на определенных сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей каждого отдельно взятого сотрудника.

Основываясь на вышеприведенные определения и детализацию понятий в рамках темы статьи можно заключить, что обучение и развитие персонала, это своего рода, неоднократное возвращение людей в той или иной форме в образовательный процесс, которое становится нормой для профессиональной карьеры. К примеру, в

высокоразвитых странах в ближайшие десятилетия каждый работник на протяжении своей карьеры будет вынужден неоднократно менять место работы, и даже ее профиль. Такое явление, естественно, сопровождается растущим спросом на получение образования в разных формах с использованием новых технологий.

Что касается специфики обучения персонала в организации, то здесь необходимо добавить, что решения в области управления кадрами могут быть более эффективными, если проводятся специальные исследования, так как наличие достаточной информации ведет к разработке качественных решений возможных проблем.

Так, АО «СК «НОМАД Иншуранс» разделило своих работников – менеджеров по продажам на две части. Одни занимаются непосредственно с клиентами, другие – продвижением страховых услуг, т.е. осуществляют массовое информирование рынка. При этом следует отметить усиление направления, занятых непосредственно продажами, на них приходится 71% работников, а на направление, занятых продвижением информации о Компании лишь 29 % работников. Это позволяет сделать выводы о значении системы обучения подобного персонала. Общая схема работы менеджеров по продажам представлена на рисунке 1.

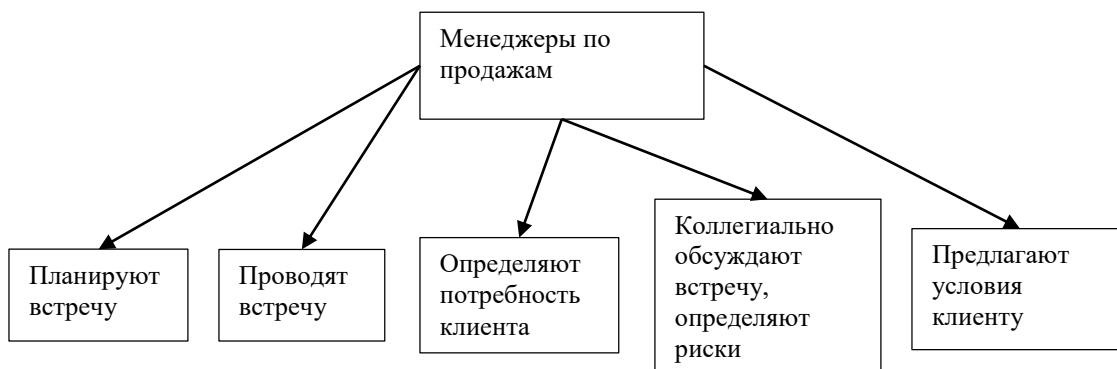


Рисунок – 1 Общая схема работы менеджеров по продажам

Примечание: составлено автором

По показанной схеме, продавцы планируют свои встречи. Затем по предварительной договоренности

встречаются с клиентом, на которой определяется та или иная его потребность. Потребность клиента обсуждается в офисе,

по результатам обсуждения формулируется предложение клиенту. Работа менеджеров по продажам, указанная на рисунке осуществлялась после проведения обучающих семинаров, что является компонентом общей программы по

обучению персонала. Так, начиная с 2018 года в АО «СК «НОМАД ИНШУРАНС» проводилось обучение персонала. В таблице 2 показано какое обучение прошли продавцы и руководители отделов продаж.

Таблица 2 – Результаты прохождения обучения

| <b>Продавцы</b>                    |   |                             |                                  |
|------------------------------------|---|-----------------------------|----------------------------------|
| <b>2018 год</b>                    | <b>Какое обучение</b>   | <b>% прошедших обучение</b> | <b>% выполнения плана продаж</b> |
|                                    | Законодательство РК (Гражданский кодекс, Закон о страховой деятельности)) | 83                          | 111                              |
|                                    | Обязательные классы страхования: ОС ГПО ВТС, ОС ГПО ПпП, ОЭС, ОСВОО       | 91                          |                                  |
|                                    | Поиск клиентов  | 76                          |                                  |
|                                    | Холодные звонки   | 78                          |                                  |
|                                    | План управления клиентской базой  | 84                          |                                  |
| <b>2019 год</b>                    | Техники продаж: установление контакта                                     | 85                          | 148                              |
|                                    | Техники продаж: выяснение потребностей                                    | 85                          |                                  |
|                                    | Техники продаж: презентация   | 87                          |                                  |
|                                    | Техники продаж: работа с возражениями                                     | 90                          |                                  |
|                                    | Техники продаж: завершение сделки   | 87                          |                                  |
| <b>2020 год</b>                    | Типология клиентов  | 93                          | 146                              |
|                                    | Личный жизненный план, Личный бизнес план                                 | 84                          |                                  |
|                                    | Каналы продаж   | 83                          |                                  |
| <b>2021 год</b>                    | Кросспродажи  | 93                          |                                  |
|                                    | Узнай тайну клиента   | 97                          |                                  |
|                                    | Переговорные поединки   | 94                          |                                  |
| <b>Руководители отделов продаж</b> |   |                             |                                  |
| <b>2018 год</b>                    | Навыки деловой коммуникации   | 100                         |                                  |
|                                    | Навыки публичных выступлений  | 100                         |                                  |
|                                    | Навыки проведения совещаний   | 100                         |                                  |
|                                    | Навыки успешных переговоров   | 100                         |                                  |
|                                    | Постановка задач и делегирование  | 100                         |                                  |
| <b>2019 год</b>                    | Стратегическое мышление руководителя                                      | 100                         |                                  |
|                                    | Лидерство в условия современного бизнеса                                  | 100                         |                                  |
|                                    | Личный бренд руководителя   | 100                         |                                  |
|                                    | Командное лидерство   | 100                         |                                  |
|                                    | Коучинг, развитие персонала   | 100                         |                                  |
| <b>2020 год</b>                    | Мотивация персонала   | 100                         |                                  |
|                                    | Планирование и организация работы персонала                               |                             |                                  |
|                                    | Контроль, виды контроля   | 100                         |                                  |
| <b>2021 год</b>                    | Рекрутинг персонала   | 100                         |                                  |
|                                    | Построение индивидуальной работы с менеджером                             | 100                         |                                  |
|                                    | Адаптация нового сотрудника   | 100                         |                                  |
| Примечание: составлено автором     |   |                             |                                  |

Рассмотрение схемы разработки продуктов и услуг, которые войдут в коммерческое предложение B2B / B2G клиентов показывает следующее:

– Разработка продуктов/услуг осуществляется в несколько этапов.

– На первом этапе первый руководитель, его заместители, работник андеррайтингового отдела, отдела маркетинга или продающее лицо Компании вправе по электронной почте инициировать разработку продукта страхования. Разработчик продукта (как правило методолог) осуществляет процесс бумажного оформления продукта и его согласования.

– Второй этап – это утверждение продукта исполнительным органом Компании.

– Далее идет автоматизация реализации продукта в информационной системе Компании и его реализация.

В некоторых случаях, андеррайтинговый совет имеет право выступить разработчиком продукта, а равно инициатором запрета реализации того или иного продукта.

Каналы распределения продуктов (пути, по которым продукты попадают к покупателям) определяются рыночными условиями, где развивается Компания. Решение о создании нового канала продаж принимается коллегиально, с участием руководителей продающих подразделений,

работников ДИТ, маркетинга. Принципами определения являются актуальность канала, его динамичность, посещаемость клиентами.

По полученным данным изменения страховых премий можно отметить их положительный рост, но в тоже время рост страховых премий в 2020 году по сравнению с ростом в 2019 году незначительный. Увеличение в 2019 году почти на 4 млрд. тенге по сравнению с предыдущим годом отражает очень позитивную динамику, в то время, как в 2020 году рост составил всего 18 млн. тенге в сравнении с 2019 годом. Это объясняется действием пандемии коронавируса. За первое полугодие 2021 года продавцы АО «СК «НОМАД Иншуранс» уже реализовали услуги почти на 16 млрд. тенге, в связи с чем можно предположить, что при подобной работе продавцов за второе полугодие возможно повторение этого результата, тогда сумма страховых премий составит около 31-32 млрд. тенге, что существенно превысит показатель 2020 года. Данные позитивные изменения свидетельствуют о том, что корпоративная система обучения персонала в АО «СК «НОМАД Иншуранс» необходима и, в условиях высокой динамичности внешней среды, на достигнутом останавливаться нельзя, следует данную систему постоянно совершенствовать для получения высоких результатов.

#### **Источники:**

1. Моргунов Е.Б. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании // Управление персоналом. - 2019. - №1-2. - С. 47.
2. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. 11<sup>th</sup> ed. – Kogan Page Limited, London. – 2019. – 880 p.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2015.
4. Жукова О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О.О. Жукова, Ю. Н. Никулина // Интерактивная наука. – 2017. – No 2 (12). – С.189–192
5. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. -2019. -No 2. -С. 75-82.
6. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top / I. Adizes. – Mumbai: EMBASSY BOOKS. – 2014. – 204 p.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ (на примере АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз»)

*Ключевые слова: мотивация, персонал, принципы стимулирования, пандемия, экономический кризис, коронавирусная инфекция, дистанционная работа, «хоум офис», забота о здоровье.*

В условиях масштабного мирового экономического кризиса, созданной в том числе и коронавирусной инфекцией, организациям необходимо значительное внимание уделить вопросам персонала, признать возрастающую роль человеческого фактора и развивать новые формы и методы управления персоналом. Ведь персонал является главным активом предприятия [1].

Организациям следует пересмотреть основные положения кадровой политики, акцентируя внимание на вопросах обеспечения безопасности персонала, здоровья сотрудников, возможностях выполнения работы дистанционным способом, внедрении новых форм стимулирования персонала, разработке способов и технологий мониторинга, а также взаимодействия с персоналом. То есть, кадровую политику организаций в период кризиса требуется отличать от управления персоналом в обычных условиях. Основная тенденция и методы должны быть направлены на успешное преодоление неблагоприятных последствий от кризиса, выживание компании и удержание персонала.

Нехватка высококвалифицированного персонала, неготовность многих компаний к кризису, снижение мотивации у сотрудников являются основными проблемами нынешних компаний. Несвоевременная разработка антикризисных программ в области управления человеческими ресурсами также оказывало влияние на реализацию спонтанных действий и мероприятий со стороны менеджмента, что

в конечном итоге вызывало некое сопротивление у персонала.

С целью обеспечения выполнения работы дистанционным способом, многим работодателям пришлось в очень сжатые сроки и авральном порядке развивать свою ИТ – инфраструктуру. В условиях полностью удаленной работы, компании столкнулись с проблемами поддержания рабочих программ и процессов, взаимодействия и мотивации, мониторинга среди персонала.

С такими трудностями столкнулось и акционерное общество «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» (далее – АО «ПКР»), являющееся крупной нефтедобывающей компанией, зарегистрированной в Республике Казахстан и осуществляющей разработку нефтяных месторождений и блоков разведки в Южно-Тургайском бассейне. Поскольку у компании ранее не было инфраструктуры, предоставляющей работникам удаленный доступ к ресурсам организации, переход на дистанционный режим работы потребовал значительных затрат, в связи с приобретением программного обеспечения Citrix, с помощью которого сотрудникам по сегодняшний день обеспечивается безопасный удаленный доступ к сетевой информации. На первых порах сотрудникам было сложно освоить новые навыки работы в дистанционном режиме. С целью обучения и плавного перехода на дистанционный режим, специалистами отдела информационных технологий были разработаны обучающие слайды с пошаговой инструкцией о работе в удаленном режиме. Само обучение заняло

примерно 6-8 часов, но на полное освоение новых программных продуктов, программы Zoom работникам понадобилось, с средним, две недели. Тяжелее было приспособиться, сотрудникам компании, в возрастной категории 55-65 лет. Но в целом, процесс перехода на дистанционную работу прошел почти безболезненно. В настоящий момент дистанционным способом на постоянной основе работает 80 % городского административного персонала из которых 10% появляются в офисах эпизодически, что составляет 21% от общей численности сотрудников компании (включая и сотрудников на месторождениях). Рабочие процессы ныне также осуществляются посредством совещаний по видеоконференцсвязи, различных софт приложений и доступа к необходимой информации из любой точки планеты.

В начале карантина в компаниях действительно отмечался рост продуктивности и коэффициент полезного действия поднимался вверх. Как выяснилось, этому способствовало отсутствие отвлекающих факторов на работе как: утренние походы за кофе, чаепития, перекуры и общение с коллегами. По истечении времени, полезная динамика постепенно сокращалась, поскольку дистанционная работа усложняет выстраивание коммуникации и сотрудничества, затрудняет ощущение себя частью команды. Работникам тяжело сохранять личную эффективность, поскольку «хоум офис» психологически воспринимается человеком как нерабочее место [2].

В свою очередь, есть сферы деятельности, которые не могут применить полностью дистанционный режим работы. В частности, он не совсем применим среди сотрудников организаций, непосредственно осуществляющих трудовые функции на промышленных участках или месторождениях. К примеру, сотрудники занимающие рабочие специальности как бурильщик, водитель бензовоза, оператор по добыче нефти и газа, и другие, не могут выполнять работу удаленным способом. Поэтому,

коронавирусная пандемия дала дополнительный импульс процессу автоматизации на производстве, особенно на опасных участках, где неэффективно применять человеческий труд. По предположению экспертов, текущая пандемия способствует роботизации многих отраслей.

Когда организации оказались в условиях закрытых территорий в связи с эпидемиологической обстановкой, сотрудники АО «ПКР» начали брать на себя дополнительные функции, в виде раздачи медицинских масок, проведение бесконтактной термометрии, дезинфекции рабочих объектов на месторождениях. Компания была рада тому, что работники смогли гибко отреагировать на ситуацию. Поскольку работа связана с риском, работникам производится доплата за расширение зоны обслуживания, в размере до 15 % от должностного оклада.

Поскольку новейшие технологические решения внедряются высококвалифицированными специалистами, почти во всех отраслях идет борьба за «светлые головы». Кризис показал, что в нынешних условиях с целью обеспечения мотивации персонала необходимо выработать новые подходы.

Как известно, только высокомотивированный работник сможет обеспечить высокопроизводительный труд. Значительное количество текучести кадров, выражение недовольства условиями труда и заработной платы зачастую свидетельствуют о том, что в организации недостаточно стимулирующих факторов, и наоборот, во главенство встали демотивирующие причины.

По наиболее распространённому определению мотивация является побуждением человека к действию. На побуждение человека к действию оказывают влияние такие факторы как его социальное окружение, индивидуальные потребности и ценности, личное мировоззрение. Совокупность данных побуждающих факторов относится к мотиваторам. То есть, мотиваторами

являются факторы, оказывающие влияние на мотивацию личности [3].

Существуют внутренние и внешние факторы мотивации. Самореализация, творчество, самоутверждение, удовлетворение от выполняемой работы относятся к внутренним факторам, в то время как в внешним факторам мотивации можно отнести размер заработной платы, карьерный рост, признание и положение в обществе [4].

В условиях современных реалий сформировался определенный набор факторов, необходимых для стимулирования сотрудников:

- 1) Работодатель выступает гарантом социальной стабильности

В связи с закрытием многих бизнесов и предприятий, человек стал больше ценить сам факт наличия работы.

- 2) Работодатель заботится о работниках, думает об их безопасности и готов оказать поддержку

На волне неопределенности вызванного пандемией, сотрудники стали лояльнее относиться к компаниям, продемонстрировавшим свою высокую социальную ответственность.

- 3) Работодатель применяет индивидуальный подход в определении мотивации

Как показывает опыт, способность удовлетворить потребность работника в зависимости от его приоритетов, дает компании дополнительное конкурентное преимущество. К примеру, может оказаться, что в определенный период времени сотруднику важна не сама премия, а дополнительный день отдыха. То есть важно давать работнику возможность выбора вместо точного набора бонусов.

Инновации, главным образом касаются эмоционального настроения работников во время пандемии и направлены на создание благоприятных условий для их работы. Службы управления человеческими ресурсами должны помогать руководителям разных уровней в оказании эмоциональной поддержки подчиненным. Руководителям

необходимо грамотно выстраивать диалог, для того чтобы частично избавить сотрудников от негативных эмоций, уверить их, что ситуация на производстве находится под контролем, уделить особое внимание признанию личных заслуг работника [5].

Сотрудники, выполняющие работу в офисах, все еще боятся заразиться коронавирусной инфекцией, поэтому очень важно обеспечить им меры поддержки и безопасности, в виде расстановки мебели с соблюдением дистанции, раздачей бесплатных санитайзеров, масок, регулярной уборки рабочего места, проведения термометрии.

Поскольку, для большинства сотрудников самым важным является стабильность организации, основной задачей руководителей и специалистов управления человеческими ресурсами становится поддержание боевого духа среди работников. Проведение регулярных видеоконференций, собраний, ознакомительных бесед оказывают сплочивающее влияние внутри коллектива. Несмотря на то, где выполняется работа, в офисной или домашней обстановке, работникам важно видеть и слышать своего руководителя.

Так, в АО «ПККР» за последнее время, на период пандемии были разработаны и приняты внутренние правовые акты, соединяющие принципы как кадровой, так и корпоративной политики. Несмотря на то, что карантинные меры привели к значительному падению спроса на нефть, к сокращению добычи углеводородного сырья и снижению на них цен, на предприятии, помимо многочисленных выплат и льгот, предусмотренных условиями коллективного договора, используется ряд дополнительных мер мотивации и поддержки работников:

- 1) Работникам заболевшим коронавирусной инфекцией на месторождении, на время болезни сохраняется заработная плата в размере до 70 %

- 2) С целью заботы о семье сотрудников выплачивается пособие на

аренду жилья на время самоизоляции болеющего сотрудника

3) Сотрудникам, получившим вакцину от коронавируса, предоставляется два оплачиваемых выходных дня

4) Работникам, пребывающим на вахте сверх нормы, помимо гарантированной Трудовым кодексом РК оплаты, осуществляется также ежедневная доплата

5) Выплачивается денежная премия для поощрения работников, проявивших «Самоотверженный труд в условиях пандемии»

6) Проведена цифровая трансформация компании, где значительная часть городского персонала переведена на удаленный режим работы

7) В вахтовых поселках улучшены меню для укрепления здоровья и позитивного настроения персонала

8) На месторождениях компании применены технические решения, повышающие качество и

скорость доступа в интернет, для того чтобы работники могли свободно связаться с семьями

9) Для сотрудников компании открыта круглосуточная горячая линия с целью оперативного реагирования на обстановку и получения обратной связи

10) Введена практика открытых дверей, где руководители выслушивают жалобы сотрудников и помогают им в разрешении вопросов.

Компания всегда заботилась и о физическом здоровье своих сотрудников, предоставляя спортивные залы, тренажерные залы на своих объектах. Но, в связи с ограничениями во время пандемии, работа данных объектов была временно приостановлена. С целью оказания заботы о своих сотрудниках, компания разрабатывает программу Well being – направленную на повышение общего уровня благополучия в команде, вовлеченности в рабочие процессы. Ниже приводится выдержка данной программы:

Таблица 1 - Выдержка программы well being для сотрудников компании АО «ПККР»

| <b>Сектор</b>    | <b>Интенсивность</b>  | <b>Цель</b>  | <b>Ответственный за мероприятие</b>   |
|------------------|---|--|---|
| <b>Здоровье</b>  | Онлайн занятия по лечебной гимнастике, проведение регулярных онлайн зарядок | Поддержание физической активности сотрудников                                      | Методисты по спорту, руководители отделов, сотрудники отдела управления человеческими ресурсами                             |
| <b>Деньги</b>    | Онлайн тренинг на тему «Как эффективно распоряжаться своими финансами»      | Повышение финансовой грамотности сотрудников                                       | Сотрудники отдела обучения и развития персонала, руководители отделов   |
| <b>Карьера</b>   | Онлайн тренинг на тему «Самоменеджмент в управлении карьерой»               | Профессиональное развитие и предупреждение профессионального выгорания сотрудников | Сотрудники отдела обучения и развития персонала, руководители отделов, сотрудники отдела управления человеческими ресурсами |
| <b>Отношения</b> | Различные онлайн конкурсы:  | Сплочение сотрудников, раскрытие талантов  | Сотрудники отдела по связям с общественностью и   |



|  |                                 |  |   |
|--|---------------------------------|--|---|
|  | творческие,<br>интеллектуальные |  | внутренним<br>коммуникациям,<br>сотрудники отдела<br>обучения и развития<br>персонала,<br>руководители<br>отделов |
|--|---------------------------------|--|---|

Таким образом, компания использует всевозможные формы стимулирования персонала, которые позволяют призвать коллектив на достижение общих целей и одновременно привить сотрудникам чувство гордости за престиж своей организации.

Если ранее организации в большей части делали ставку на материальную мотивацию, то в нынешнее время более популярным становится готовность компаний обращать внимание на нужды своих работников, как и на корпоративные

ценности и методы их реализации посредством имеющихся благ. С помощью такого адекватного подхода компания может создавать индивидуальный набор мотивационных факторов, направленных на привлечение и удержание сотрудников, а также на решение актуальных для нее задач. Любой компании, которая готова к изменениям и ориентирована на развитие и занятие лидирующей позиции, следует пробовать новые подходы, видеть возможности в сложных и часто меняющихся обстоятельствах.

#### **Источники:**

1. Кибанов А.Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012. – 14 с.
2. Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон. Remote офис необязателен / Книга издательства Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2014. – 6 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2019. – 832 с.
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М., Университетская серия Маркет ДС, 2012. – 513 с.
5. Пять элементов благополучия: Инструменты повышения качества жизни / Том Рат, Джим Хартер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицерз, 2011. – 148 с.

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ: ПОНЯТИЕ И МОДЕЛИ ИЗМЕРЕНИЯ

*Ключевые слова:* клиентоориентированность, компания, определения, модели измерения, клиент, продукт, услуга

Актуальность темы статьи определяется высокой конкурентной средой, существующей в 21 веке практически на любом рынке и в любой отрасли. Уже недостаточно осуществлять производство качественного продукта или предоставлять уникальные услуги, важно постоянно удерживать своего клиента и делать его преданным только своей компании. В этой связи клиентоориентированность представляется наиболее значимой идеей для развития любого предпринимательства, как в Казахстане, так и во всем мире. Связано это с высокими темпами роста конкуренции на рынке, которая заставляет компании предлагать товары или услуги сходные по качеству, цене и прочим характеристикам, вынуждая их искать новые способы конкурентной борьбы. Исходя из этого, можно наблюдать, как фокус внимания начинает смещаться с продукта или услуги в сторону клиента: теперь он устанавливает правила и потребительские предпочтения на рынке, клиент решает каким должен быть товар (услуга) и соответственно клиент указывает производителю каким образом он должен к нему относиться. В тоже время, несмотря на то, что данный момент выстраивания коммуникаций является достаточно очевидным, тем не менее, некоторые компании не считают нужным менять что-то в своей деятельности, в частности, внедрять такие бизнес-процессы, которые бы максимальным образом ориентированы на клиента. Другие, наоборот, ошибочно

полагают, что термин «клиентоориентированность» может означать ведение деятельности согласно постулатам: «Клиент всегда прав» или «Все только для клиента». В данном случае важно понимать, что такая постановка вопроса подходит не для всех компаний, а также, при таком подходе может произойти то, что в погоне за клиентом будет потеряна та грань (экономическая эффективность), когда правота клиента и желание ему угодить, чтобы он не ушел уже не будет приносить прибыль. В этом случае понятие клиентоориентированности не включает в себя принципы внутренней работы компании. В связи с этим, если организация работает в описанных выше условиях, то создание клиентоориентированной компании действительно становится серьезной задачей.

Существующее большое разнообразие трактовок не позволяет вывести единое определение ориентации на клиента. В рамках каждой отрасли понятие клиентоориентированности свое. Необходимо добавить, что даже внутри компании могут быть различные взгляды на ориентацию на клиента. Так, менеджмент компании видит клиентоориентированность в виде положительных отзывов своих потребителей, а, отдел продаж, к примеру, в качестве покупки клиентами большого количества услуг или продуктов компании. Некоторые примеры понятия клиентоориентированности представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Примеры понятия клиентоориентированности

| Автор                                    | Определение термина   |
|--|---|
| В. Лошков [1]                            | «Умение коллектива компании получать доходы благодаря слаженной работе с клиентами в части понимания их запросов и соответствующего дальнейшего удовлетворения».  |
| И. Манн [2]                              | «Способствование тому, чтобы с помощью действий компании у клиентов возникали позитивные и восторженные эмоции, ведущие к тому, что существующие и потенциальные потребители выберут услуги и продукты этой компании среди всех остальных, а также мотивируют к повторяющимся покупкам и обращениям».   |
| Дж. К. Нарвер,<br>С. Ф. Слейтер [3]      | «Четкое понимание того, что необходимо целевым потребителям, удовлетворение их запросов. Осознание той логической ценностной цепочки, которая созревает в умах клиентов и ведет к тому, чтобы они приобрели именно этот товар или услугу. Глубокое понимание запросов не только своих потребителей, но и всех остальных, которые составляют канал распределения».                     |
| А.А. Русанова [4]                        | «Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с потребителем».  |
| Б. Рыжковский [5]                        | «Инструмент, с помощью которого происходит управление отношений с потребителем. Данный инструмент сфокусирован на извлечение прибыли в долгосрочной перспективе, основывается на таких критериях, как основная компетенция, якорные потребители и наличие равных позиций».  |
| Ламбен Ж. [6]                            | «Возможности и способности предприятия по исследованию запросов клиентов, созданию ценности, организации умения интуитивно и научно распознавать новые потребности клиентов. Исходя из этого, продукт или услуга исследуются с позиции предназначения (кому) и решения (чего) проблемы»   |
| Рожков, Ребязина,<br>Смирнова [7]        | «Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания, использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций»   |
| Ветитнев А.М.,<br>Конторских А.П.<br>[8] | «Долгосрочная стратегия, включающая предоставление качественного продукта целевым клиентам на основе сформированных ключевых компетенций персонала и направленная на формирование лояльного потребителя, обеспечивающего получение устойчивой прибыли»  |
| Бусаркина В.В. [9]                       | «Инструмент партнерского взаимодействия компании и потребителя. Инструмент направлен на удовлетворение потребностей клиента и используется строго для получения устойчивого дохода, посредством соответствующих ключевых компетенций организации»   |
| Кареева Ю.Б. [8]                         | «Подход к развитию организации, основанный на стратегическом понимании бизнеса, дающий возможность увеличить конкурентоспособность организации и повысить размер ее прибыли. Данный подход предусматривает объединение всех ресурсов на нахождение, а затем привлечение клиентов к продукции и услугам компании за счет высокого качества обслуживания и удовлетворения их запросов». |
| Коли А.К., Яворски<br>Б. Дж. [10]        | «Поиск и обобщение информации о рынке относительно имеющихся и возникающих в будущем клиентских запросов,   |

|  |   |
|--|---|
|  | выстраивание политики по реагированию на запросы потребителей и в рамках каждого отдела компании».  |
| Резник Г.А, Яшина О.В. [11]  | «Система организации деятельности компании, которая объединяет ряд мероприятий, сфокусированных на удовлетворение потребительских запросов (потребителей и посредников), реализуемая во всей компании, то есть во всех ее отделах и уровнях, направленная на достижение конкурентного преимущества, выраженного в повышении прибыли». |
| Примечание: составлено автором на основе данных указанных источников |   |

Приведенные в таблице 1 определения показывают основную идею клиентоориентированности: компании необходимо настроить свой бизнес таким образом, чтобы не только сохранять коммуникации со своим потребителем в долгосрочной перспективе, но и строить с ним доверительные взаимоотношения.

С учетом складывающихся отношений на рынке клиентоориентированность представляется не преимуществом какой-то одной компании, а целью стратегического развития тех организаций, которые ориентированы на свой рост. Так, данные преимущества достаточно отчетливо проявляются во внешнем отношении к компании, в хорошо настроенных внутренних процессах и в прибыльности организации. В этой связи, клиентоориентированность не является модным явлением, это необходимый инструмент, который может быть полезным компании в деле повышения ее конкурентоспособности. При этом нельзя не принимать во внимание как преимущества ориентации на клиента, так и сложности, возникающие в процессе реализации внутренних изменений, которые обязательно последуют в компании, нацеленной на клиентоориентированность. Данное находится во взаимосвязи со многими составляющим: от организационной структуры конкретной компании до индивидуального подхода всех работников организации.

Если клиентоориентированность рассматривать как управленческую концепцию, а не только как «процесс по инициации положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, приводящий к выбору товаров и услуг компании и к повторным покупкам» [15], следовательно, основная задача состоит в возможности грамотно управлять складывающимися отношениями.

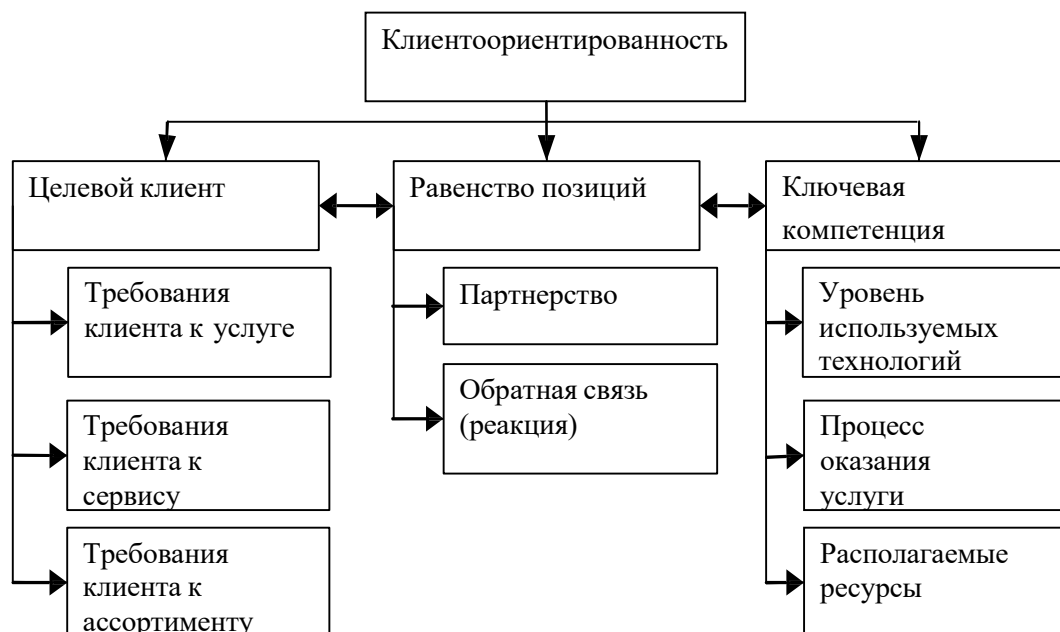


Рисунок – 1 Признаки клиентоориентированного управления

Примечание: составлено автором

В качестве критериев клиентоориентированного менеджмента, как уже отмечалось в таблице 1 представляются наличие основной компетенции, якорных потребителей и равных позиций (рисунок 1).

Чтобы понять насколько компания клиентоориентированная необходимо измерить ее клиентоориентированность. Рассуждая логически, приходит понимание того, что измерить уровень клиентоориентированности предприятия в состоянии только его потребители [12]. Исходя из этого, рассмотрение клиентоориентированности клиентом может подразумевать оценку видимой части деятельности организации. В этой связи, предприятие может стараться повысить свою клиентоориентированность, и менеджменту компании будет казаться, что работа в этом направлении приносит успех, но в итоге все будет зависеть только от потребителя, от того, какую оценку он ставит компании в части ее клиентоориентированности. Так, клиент может оценивать только видимую деятельность компании, так как усилия организации, которые происходят внутри, потребитель не в силах оценить [13].

Тем не менее, в 90-х годах прошлого столетия было создано достаточное количество методик, которые производили оценку уровня ориентации на клиента в компании, основываясь на исследовании характеристик ценностей, на том, как менеджеры воспринимают компанию и каким образом себя ведут. Исследования тех лет, базировались на предположении о том, что клиентоориентированность находится в зависимости от таких факторов создания ценности для потребителя, как: корпоративная культура, видение, миссия, взаимодействия между подразделениями, инновационная деятельность. Таким образом, подход, ориентированный на клиента должен все процессы, осуществляющиеся на предприятии пронизывать и объединять в достижении одной цели.

С течением времени данная наука обогащалась новыми подходами по измерению клиентоориентированности.

Так, изначально это расценивалось как альтернативный метод ориентации на продажи среди торгового персонала. В этой связи, в первую очередь осуществлялся анализ уровня клиентоориентированности персонала и прослеживалась взаимосвязь с результатами продаж. Позднее в качестве клиентоориентированности исследователи стали воспринимать свойство, которое имеет вся компания, то есть пришло понимание того, что деятельность всего предприятия, всех его подразделений отвечает за степень клиентоориентированности.

А.Г. Рожков в своих исследованиях, анализируя уже созданные системы ориентации на клиента и различные метрики по измерению клиентоориентированности апробировал собственную модель ориентации компании на клиента [14]. Указанная модель в качестве основы опирается на процессный подход, который на трех уровнях рассматривает процессы взаимодействия с клиентом. Так был создан алгоритм диагностики и развития клиентоориентированности. Данный алгоритм позволяет выявлять действительный, а не формальный уровень ориентации компании на своего потребителя.

Ориентация на выгодного для компании клиента является основным критерием клиентоориентированного подхода. Правильно выстроенная система отношений с клиентом, постоянное их отслеживание с позиции эффективности и поддержание представляются наиболее значимым для менеджмента клиентоориентированной компании задачами. Для достижения поставленных целей персонал организации применяет такие инструменты:

- пожизненная ценность клиента (CLV),
- ценность клиента за прошлые периоды времени (PCV),
- интегрированный показатель ценности клиента (RFM).

Указанные инструменты основываются на достаточно разработанной теоретической базе и

апробированных практикой рекомендациях [15].

Так, предприятия стараются развить фокус на своего потребителя и понимают, что это имеет свой позитивный эффект, но при этом понимание клиентоориентированности, тем не менее, у всех достаточно разное, как значимость этого для своего бизнеса. Исходя из этого, при изучении клиентоориентированности в рамках проводимых в перспективе исследований целесообразно использовать

интегрированное определение клиентоориентированности как деятельности компании, направленной на определение целевых потребителей и их ключевых потребностей для создания добавочной ценности в долгосрочной перспективе, не игнорируя интересов собственников бизнеса, управленцев, сотрудников для повышения экономических результатов компании в течение длительного периода.

### Источники:

1. Бовин, А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях. - М.: ИНФРА-М, 2009. -320 с
2. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. - URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (дата обращения: 1.11.2021).
- 3.
4. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». Ставрополь: Изд-во СевКавГТУ, 2018. - С.106–109.
5. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. 2015. - № 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (дата обращения: 29.10.2021).
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. Питер, 2007.
7. Рожков А.Г., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. 2014. - Т. 12. № 3. - С. 33–58.
8. Кареева Ю.Б. Клиентоориентирование: теория и практика [Электронный ресурс] // Методы менеджмента качества. - 2017. - №11.
9. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. 2017. - Т.4. - № 24.
10. Jaworski B. J., Kohli A. Market–Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // Journal of Marketing. 1990. N 54. P. 1–18.
11. Резник Г.А., Яшина О.В. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Проблемы современной экономики. 2019. - № 2. - С.171–175.
12. Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. Corporate Culture Customer Orientation, Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. Journal of Marketing. 1993. Vol. 57. N 1. P. 23-37.
13. Харский К. Прописные истины конкурентоспособности: балансируй // Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012б. № 2. С. 156–164.
14. Рожков А. Г. Ребязина В. А., Смирнова М. М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 12. № 3. С. 33–58.
15. Созонов Ю. С. Оценка клиентского капитала компании // Вестн. Московского ун-та. Сер. 6. Экономика. 2018. № 6. С. 80–96.

## ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БАНКА В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА

*Ключевые слова: внутренний контроль, банк, противодействие легализации доходов, финансирование терроризма, процедура, цель, процесс.*

Проблема построения внутреннего контроля интересовала специалистов еще задолго до появления терроризма и до начала борьбы с ним. С учетом усложнения в экономике условий функционирования вопросы формирования эффективной системы внутреннего контроля стоят теперь перед любой организацией, осуществляющей свою деятельность. В этой связи возникает необходимость осознания концептуальных основ

построения системы внутреннего контроля, в частности, в банковской организации.

Концептуальные основы осуществления любого действия в организации начинаются с постановки цели – какого результата необходимо добиться началом действия. Поэтому определение цели предшествует и предопределяет то каким образом будет выстраиваться система, согласно которой осуществляется внутренний контроль в организации.



Рисунок – 1 Основные цели внутреннего контроля

Примечание: составлено автором

Основываясь на понимании того, что список целей внутреннего контроля

представляется объемным, значит, в рамках его охвата находятся все направления

осуществления деятельности финансового института. При этом, имеется возможность увеличить указанный перечень, дополнив целями, которые напрямую соотносятся с организацией и теми параметрами, которые банк устанавливает для оценки своей результативности, развития отношений, как внутри банка, так и между ним и другими кредитными организациями, взаимоотношениями с клиентами, которые имеют немаловажное значение в сфере главного вопроса данной статьи.

Таким образом, основываясь на данные рисунка 1 можно констатировать, что внутренний контроль банка представляет собой систему методов, при помощи которой финансовый институт защищает свои активы, проводит политику контроля за достоверностью бухгалтерской и финансовой отчетности и тем самым

способствует повышению эффективности своей деятельности через призму противодействия легализации доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма. Рассматривая данное понятие в масштабном смысле, важно подчеркнуть, что внутренний контроль являет собой процесс осуществления деятельности банка на всех уровнях. Указанный процесс проводится в реальность как специальными контрольными подразделениями кредитной организации, так и другими службами, в частности, теми кто это осуществляет на местах: сотрудниками и менеджерами.

Исходя из этого, рассматривая внутренний контроль в качестве процесса следует представить его как цепь взаимосвязанных элементов (рисунок 2).

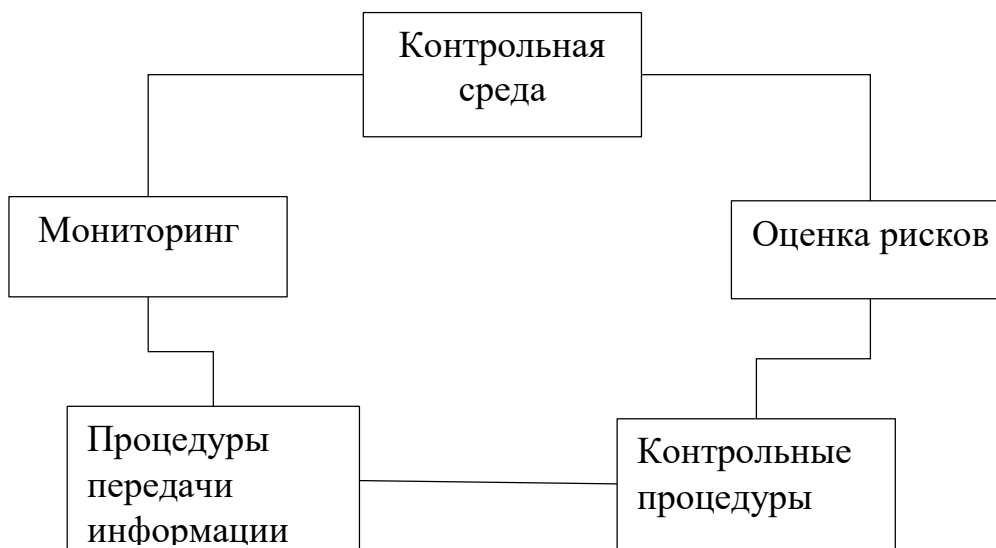


Рисунок – 2 Взаимосвязанные компоненты внутреннего контроля

Примечание: составлено автором на основании данных источника [1]

Защитная функция, которую выполняет система внутреннего контроля банка представляет собой деятельность по снижению внешних и внутренних рисков и направлена на обеспечение проведения всех банковских операций именно в том порядке, который определен посредством различных требований и процедур со стороны действующего законодательства и нормативных актов НБ РК. Исходя из этого, можно определить, что система внутреннего контроля кредитной организации - это надзор, который

непосредственно осуществляет сам банк и над собой. Исследуя процесс управления банком в качестве цикла, можно обозначить контроль как последнее звено цикла.

Система внутреннего контроля в рамках вышеуказанных компонентов содержит в себе или основывается на принципы, которые отвечают за непрерывное действие контрольных механизмов и функций независимо от направленности иерархии принятия решений по управлению (рисунок 3).



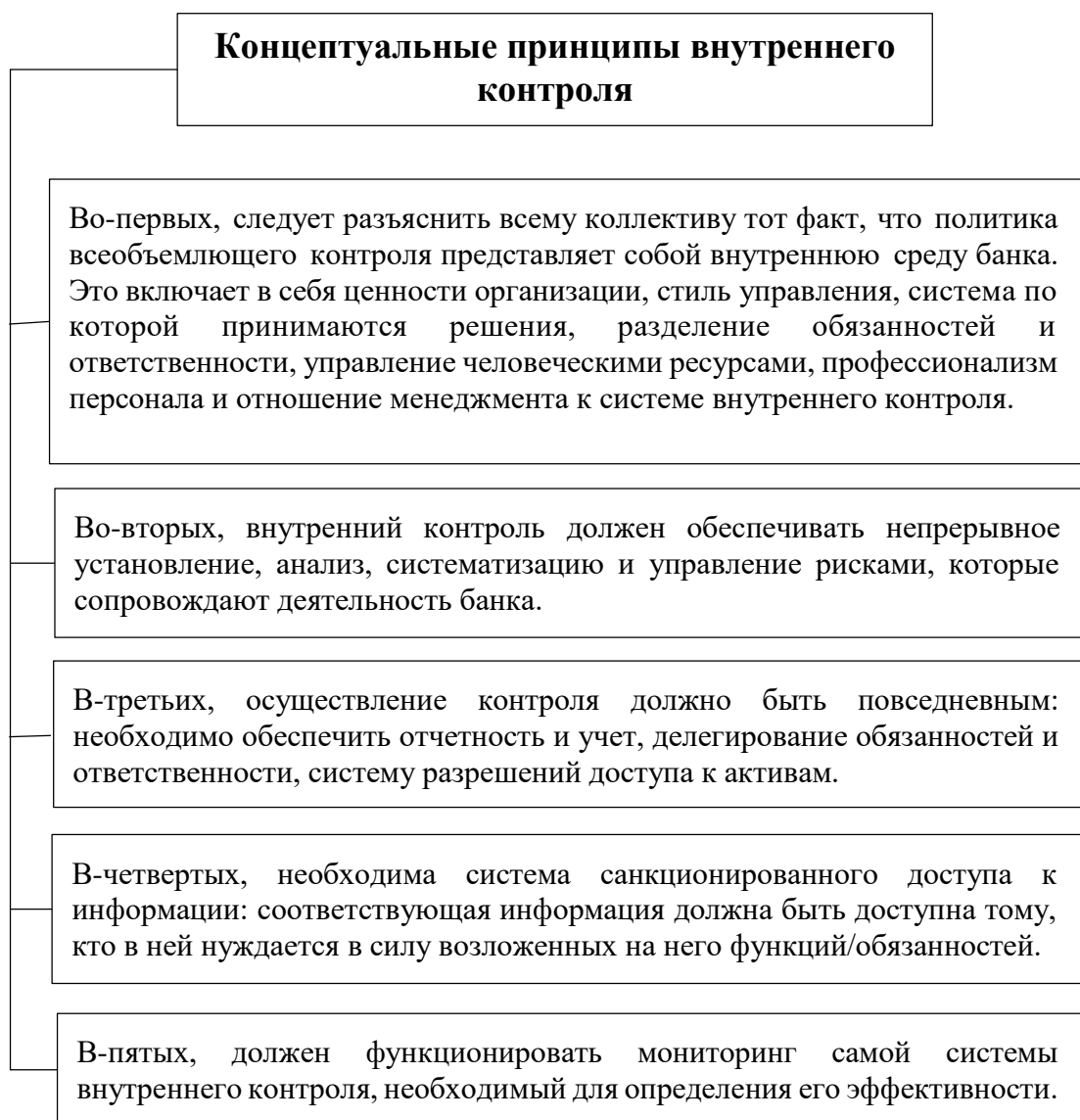


Рисунок – 3 Концептуальные принципы внутреннего контроля  
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Таким образом, обобщая характеристику концептуальных принципов внутреннего контроля, приведенных на рисунке 3, следует резюмировать: обеспечивающие постоянное действие осуществления контроля являются принципы, которые необходимы независимо от направления банковской деятельности и уровня принятия решений. Таковыми принципами следует назвать:

- разноплановость и масштабность;
- систематичность;
- разделение функций;
- наличие достаточной информации для того, чтобы принимать решения;

– применение самых разнообразных видов контролирующих процедур в соответствии от функций для обеспечения необходимости и всеохватности поставленных задач.

В условиях 21 века одними из факторов, существенно влияющих на динамику девиантного поведения, выступают нарастающая цифровизация всех сторон жизни общества [3], стремительный рост объемов информации, интенсивное развитие новых технологий. Опосредование ими все большего количества сфер социального взаимодействия можно рассматривать как один из самых значимых факторов, влияющих в том числе на динамику

преступного поведения, в частности, на возможность легализации доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма.

Виртуальная реальность, складывающаяся в процессе цифровизации, открывает не только новые горизонты социально-экономического развития общества, но и дополнительные, ранее не существовавшие возможности для совершения правонарушений, в частности преступлений. Использование в этих целях виртуального пространства и цифровых технологий является новым вызовом, на который должна последовать адекватная реакция со стороны системы внутреннего контроля банковской организации.

Цифровизация экономики создает новые возможности для тех криминальных структур, которые занимаются отмытием доходов, полученных преступным путем и финансированием терроризма. Современные виртуальные технологии банковской деятельности позволяют изменить систему осуществления незаконных транзакций, повысить их анонимность, в итоге наблюдается количественный рост криминальной активности в сферах отмытия доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма [4]. Данная

практика предъявляет новые требования как к законодательству, так и построению системы внутреннего контроля банковского учреждения. При этом, казахстанская банковская сфера не является исключением и также, как и другие кредитные организации находится в зоне риска повышения уровня легализации доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма.

Рассматривая вопросы внутреннего контроля для противодействия легализации доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма в РК необходимо отметить, что теоретические идеи построения внутреннего контроля в Республике Казахстан выразились в форме закона и подзаконных актов.

В 2009 году в Казахстане принимается закон «О противодействии легализации (отмытию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», который в качестве основного посыла (статья 11) включает норму об организации внутреннего контроля, выдвигая главным требованием разработку и реализацию его правил, которые должны реализовываться с помощью специально разработанных и принятых банком программ.

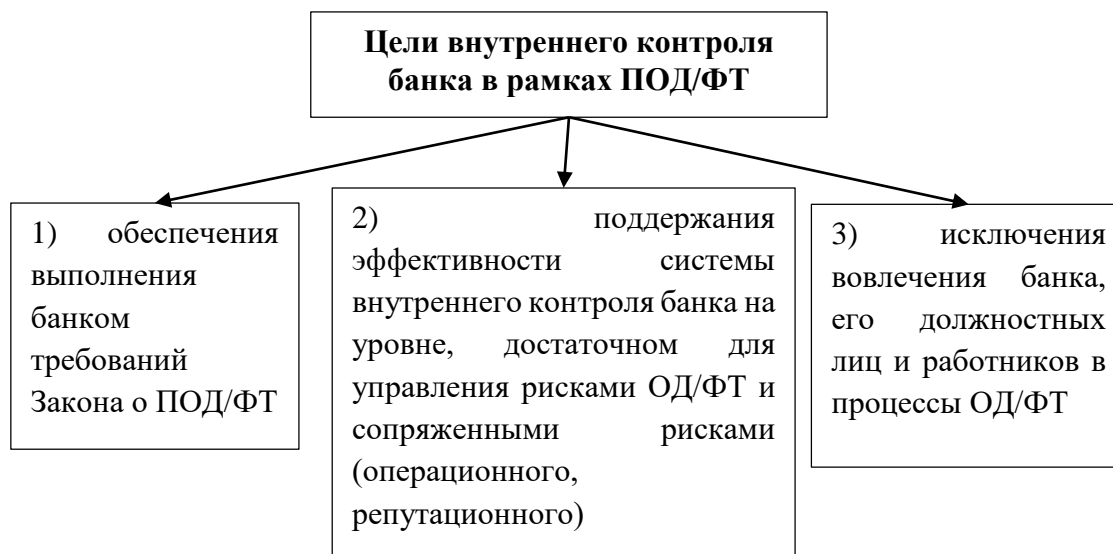


Рисунок – 4 Цели внутреннего контроля банка в рамках достижения ПОД/ФТ в РК  
Примечание: источник [5]

Так, внутренний контроль банка должен содержать обширные требования, установленные законом. Подобный широкий охват означает сильную заинтересованность государства в осуществлении своей политики, что выражается в нежелании предоставления какой-либо самостоятельности банкам. Это подтверждается подзаконными актами.

Таким образом, указанными целями обеспечивается выполнение требований по противодействию легализации

(отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Правила внутреннего контроля, состоящие из программ, разрабатываются банком самостоятельно и являются внутренним документом банка. В связи с этим можно сделать вывод, что данные правила, которые устанавливает и утверждает банк, являются документом для служебного пользования и не выносятся для широкого освещения.

#### **Источники:**

1. Веретенникова О.Б., Володина Н.В. Система внутреннего контроля в банке: теория и практика // Финансы и кредит. – 2019. - №5
2. Современные системы внутреннего контроля: учеб. пособие / С.М. Резниченко, М.Ф. Сафонова, О.И. Швырева. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 439 с.
3. Терещенко Л.К. Модернизация информационных отношений и информационного законодательства / Л.К. Терещенко. – М.: Инфра-М, 2019. – 227 с.
4. Хабриева Т.Я. Право в условиях цифровой реальности / Т.Я. Хабриева, Н. Н. Черногор // Журнал российского права. – 2018. – № 1. – С. 85-102.
5. Постановление Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка «Об утверждении Требований к Правилам внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма для банков второго уровня, филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан и Национального оператора почты» от 22 марта 2020 года № 18

## ПРИМЕНЕНИЕ МОБИЛЬНЫХ ДИАЛИЗНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ ЗАМЕСТИТЕЛЬНОЙ ПОЧЕЧНОЙ ТЕРАПИИ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Ключевые слова: диализный центр, почечная заместительная терапия, гемодиализ, болезни мочеполовой системы, обеспеченность, население, заболеваемость.*

В Республике Казахстан отмечается повсеместное увеличение уровня заболеваемости населения болезнями мочеполовой системы. Данный факт представляется наиболее значительным в числе причин роста инвалидности и смертности. Это способствует увеличению расходов на медико-социальные нужды, влечет за собой значительный экономический ущерб вследствие снижения уровня трудового потенциала населения страны. Среди всех болезней в РК заболевания мочеполовой системы составляют около 8,11 % (таблица 1). Наиболее часто встречающимся видом

патологии мочеполовой системы следует назвать хроническую почечную недостаточность. Когда больные находятся в терминальной ее стадии им необходима заместительная почечная терапия (ЗПТ), основу которой (до 90,0%) составляет гемодиализ [1]. На сегодняшний день обеспеченность населения страны заместительной почечной терапией представляет проблему, которую необходимо решать, так как от этого зависит эффективность системы здравоохранения и продолжительность жизни людей.

Таблица 1 – Суммарное количество заболеваемости населения различными болезнями и соотношение к этому числу болезней мочеполовой системы

| Класс болезни   | ВСЕГО            |          |                              |          |
|---|------------------|----------|------------------------------|----------|
|   | абсолютные числа |          | на 100 000 человек населения |          |
|   | 2018             | 2019     | 2018                         | 2019     |
| ВСЕГО в том числе:  | 19200601         | 19278994 | 105056,2                     | 104133,8 |
| Болезни мочеполовой системы                                       | 1613856          | 1564264  | 8830,2                       | 8449,2   |
| Соотношение болезней мочеполовой системы ко всей массе болезней % | 8,41             | 8,11     | 8,41                         | 8,11     |
| Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]     |                  |          |                              |          |

Данные таблицы 1 позволяют наглядно отобразить картину изменений и сделать определенные выводы.

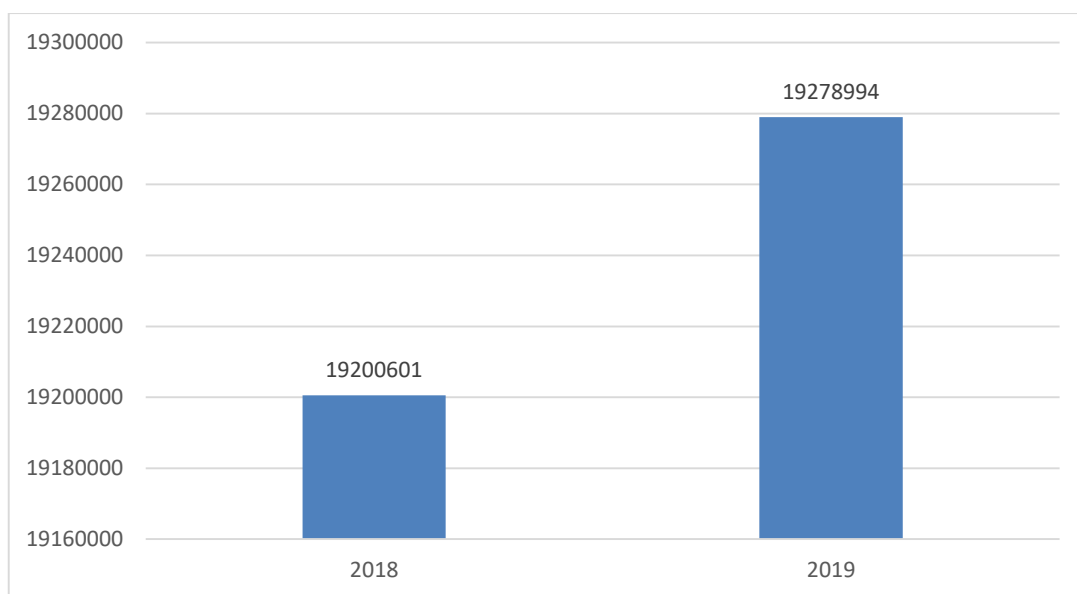


Рисунок – 1 Всего болезней по Республике Казахстан за 2018-2019 годы  
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Наблюдается рост заболеваемости в стране, что является отрицательным трендом в здравоохранении Республики Казахстан и отражает ухудшение жизни населения.

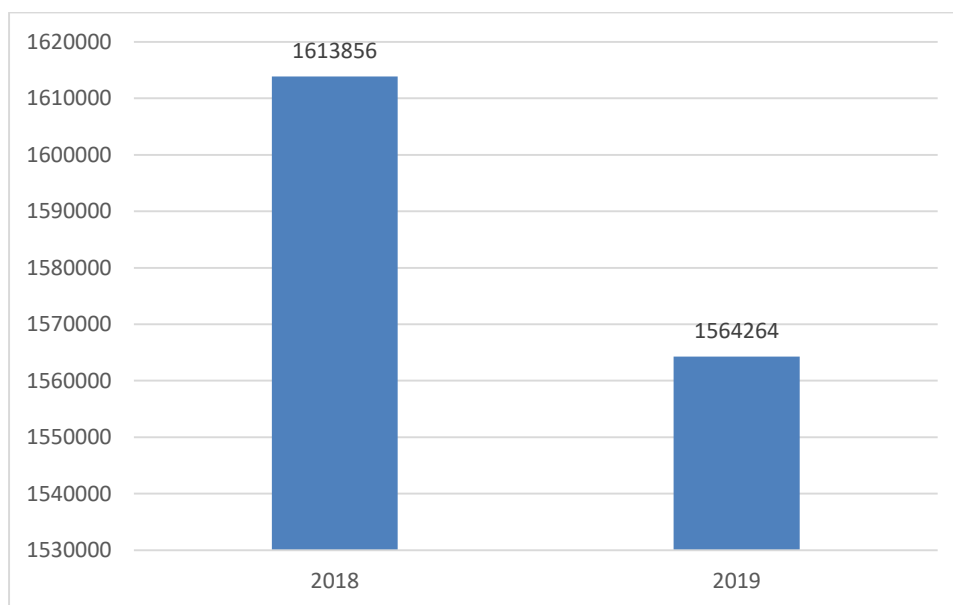


Рисунок – 2 Болезни мочеполовой системы в Республике Казахстан в 2018-2019 гг.  
Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

В отношении состояния заболеваемости населения болезнями мочеполовой системы отмечается улучшение картины, если сравнивать с предыдущим годом. Однако общее количество заболевших все равно достаточно велико.

Данная картина показывает снижение количества заболевших болезнями мочеполовой системы в отношении к общей массе

зарегистрированных болезней. Это могло бы быть положительным явлением, если бы общая масса зарегистрированных болезней не росла и уменьшалась бы, но она (масса заболевших) продолжает увеличиваться. В связи с этим, важно понимать, что ситуация с патологиями мочеполовой системы, в частности, с хронической почечной недостаточностью остается тревожной и требующей определенных решений, одно

из которых – заместительная почечная терапия.

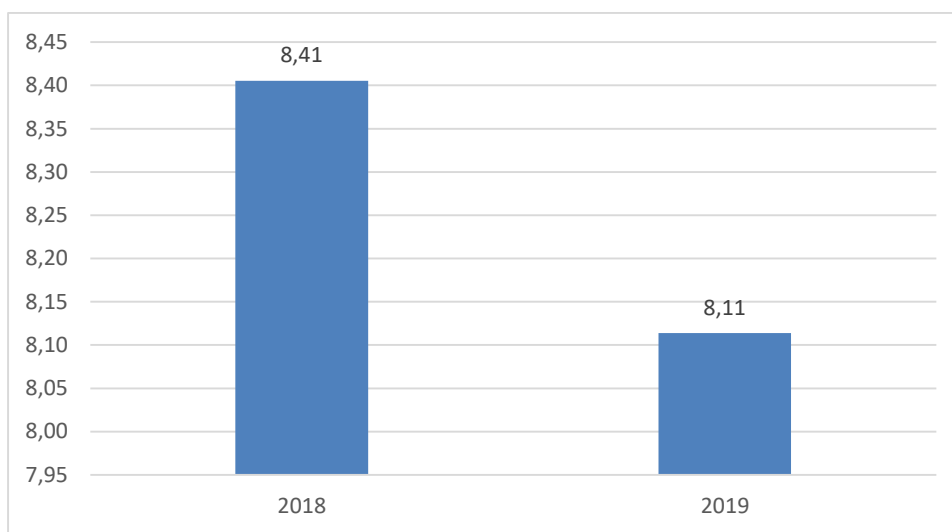


Рисунок – 3 Изменение соотношения болезней мочеполовой системы ко всей массе зарегистрированных болезней в 2018-2019 гг., %

Примечание: составлено автором на основе данных источника [2]

Необходимо отметить, что в деятельности казахстанской службы заместительной почечной терапии наметились достаточно позитивные тенденции, но при этом, данное очень мало по сравнению с тем, какие потребности имеются в этом отношении у общества. Увеличение гемодиализной помощи в разы меньше, чем того требует сложившаяся ситуация. Главными причинами выступают недостаточное выделение финансов на содержание службы заместительной почечной терапии в масштабах всей страны, а также неправильное расходование государственных средств из-за того, что на данный момент единая программа по расчету стоимости конкретных видов заместительной почечной терапии отсутствует. А это существенным образом сказывается на обеспечении эффективной и доступной заместительной почечной терапии больным в терминальной стадии хронической болезни почек.

За последние годы, несмотря на увеличение числа гемодиализных мест, произошло незначительное улучшение обеспеченности населения заместительной почечной терапией. Суммарное количество болезней и рост количества граждан, имеющих заболевания мочеполовой

системы, привели к тому, что количество пациентов с терминальной стадией хронической почечной недостаточности (ХПН), которые нуждаются в заместительной почечной терапии стало интенсивно расти.

Л.Н. Нурсултанова в своей статье проводит исследование, в котором отражает ситуацию, указывающую на отсутствие проводимых в Казахстане масштабных эпидемиологических исследований заболеваемости, распространенности или смертности населения по причине хронической почечной недостаточности, а это усложнило возможность оценивания ситуации. Так, различные источники содержат в себе фрагментарные исследования, которые проводились отдельно, то есть в рамках города или области [3]. Опубликованные в прошлом году итоги эпидемиологического исследования распространенности, заболеваемости и уровня смертности диализных пациентов в Республике Казахстан были осуществлены, основываясь на данных базы Единой национальной электронной системы здравоохранения (UNEHS) за 2014-2018 годы. Количество учтенных пациентов составило 9310 человек, все они получали

диализ на постоянной основе. 44% данной когорты составили женщины, 56% – мужчины. Все они были обеспечены поддерживающим диализом по причине терминальной стадии ХПН. 98,7% пациентов получали гемодиализ и 1,3% - перитонеальный диализ. Так, в 2014 году распространенность, заболеваемость и смертность обозначены были цифрой 97,9, 66,3 и 25,8 на 100000 населения соответственно, при этом в 2018 году полученные результаты значительно отличались от предыдущих: 336,1, 96,3 и 18,9 на 100000 населения соответственно. Приведенные показатели дают возможность констатировать очевидное увеличение распространенности и заболеваемости ХПН терминальных стадий, нуждающихся в оказании заместительной почечной терапии [4].

Все это свидетельствует об актуальности научного исследования проблемы диализной помощи населению, необходимость такого подхода продиктована социально-экономическими особенностями Республики Казахстан, медико-демографическими показателями, в том числе сложившимся уровнем распространенности болезней.

Методы заместительного лечения включают гемодиализ и перитонеальный диализ в различных вариантах их технологии. Процентное соотношение тех и других методов заместительного лечения при лечении больных с терминальной формой хронической почечной недостаточности в разных странах различно и зависит от финансовых возможностей государства, предпочтений медицинского персонала и самих больных [5].

Неожиданная, как оказалось, для всех стран коронавирусная пандемия заставила и так с трудом выполняющие свои функции системы здравоохранения большинства стран предпринимать экстренные меры. Так, казахстанское здравоохранение столкнулось не только с массовым притоком пациентов, лечение

которых требует экстраординарных усилий и ресурсов, но и с дефицитом медицинских материалов и устройств. Как самых простых, таких как медицинские маски и защитная одежда, так и более сложных, таких как аппараты (системы, применяемые при лечении пациентов с заболеваниями почек и крови – диализные аппараты), которые необходимы для пациентов, у которых почки отказывают при резком ухудшении состояния, вызванном COVID-19. На сегодняшний день, в РК такие аппараты имеются, они передвижные, на базе специализированных автомобилей и оборудованы всем необходимым, чтобы провести гемодиализные процедуры даже в самых отдаленных и труднодоступных уголках страны.

Так, передвижные диализные центры дают возможность осуществить процедуры, при проведении которых через специальную мембрану проходит кровь больного, затем она очищается от токсинов, всевозможных отходов, воды. В процессе удаления одной жидкости кровь дополняется замещающей жидкости. Другими словами, для определенной категории больных данная процедура это продолжение жизни, а передвижной диализный центр в условиях высокогорья, труднодоступности, осложнений после COVID-19 – это надежда на жизнь.

Что касается оценки эффективности передвижного диализного аппарата заместительной почечной терапии, то в целом это можно охарактеризовать, как комплекс процедур по определению действительного состояния системы медицинской помощи, которая предоставляется пациентам с помощью мобильного диализного центра относительно желаемых результатов. Результат необходимо измерять, чтобы оценить осуществляемую деятельность.

Так, для оценки эффективности передвижного диализного аппарата заместительной почечной терапии следует использовать систему сбалансированных показателей комплексной оценки деятельности аппарат по приоритетам: финансы, внутренние процессы, пациенты, обучение и развитие

персонала (таблица 2). Оценку эффективности деятельности мобильного гемодиализного центра следует понимать, как комплексную характеристику потенциальных и реальных результатов его функционирования, учитывающую степень соответствия этих результатов главным целям системы нефрологической помощи [6]. Рассматривая передвижной центр гемодиализа с позиций финансового управления, под эффективностью его

деятельности понимается степень достижения установленных для данного аппарата целей с учетом затрат на их выполнение. Оценка эффективности деятельности предполагает количественное измерение с применением индикаторов, отражающих текущее состояние медицинской деятельности центра диализа и результаты (непосредственные, ближайшие, отдаленные) этой деятельности.

Таблица 2 - Сбалансированная система показателей оценки деятельности передвижного гемодиализного центра

| Приоритет                                    | Цель  | Показатель   |
|--|---|--|
| Финансы                                      | Действенное применение ресурсов   | Стоимость визита.<br>Безубыточность<br>Прибыльность  |
| Больные                                      | Увеличение качества услуг   | Отметка удовлетворенности больного в качестве услуги |
|  | Увеличение доступности услуг  | Период получения услуги                              |
| Имманентные бизнес-процессы                  | Результативность применения основных фондов   | Фондоемкость   |
|  | Результативность применения ресурсов рабочей силы                                     | Продуктивность труда                                 |
|  | Результативность затрат рабочей силы  | Трудоемкость   |
| Занятия по повышению образования у персонала | Результативность инвестиций в образование персонала и прогрессивное развитие компании | Расходы, их возмещение, рентабельность вложений      |
| Примечание: источник [6]                     |   |  |

Принимая во внимание имеющиеся в теории и практике знания по оценке эффективности деятельности мобильного гемодиализного центра, необходимо отметить, что данная процедура отличается своей специфичностью в части ее направленности на достижение результатов, как с точки зрения медицинской эффективности, так и экономической.

Чтобы осуществить оценку медицинской эффективности передвижного гемодиализного центра следует использовать качественную и

количественную характеристики уровня достижения намеченных задач с учетом профилактических, диагностических и лечебных направлений. В качестве показателя измерения данной эффективности служит непосредственное медицинское вмешательство, выраженное в сеансе гемодиализа) с учетом критериев улучшения здоровья больного за период от инициации ХПН до достижения состояния стабильности или же до выздоровления пациента.

В качестве оценки экономической эффективности следует рассматривать



измерение результатов оказываемой помощи мобильным центром относительно расходов, связанных с предоставлением медицинской помощи в стационаре. При этом вам устанавливать насколько финансовые, трудовые и материальные ресурсы диализного центра используются рационально.

Таким образом, принимая во внимание, что в ситуации увеличения уровня качества гемодиализной терапии наиболее значимым требованием, которое ставится перед отделением по гемодиализу выступает качество жизни в междиализный период, а также снижение уровня болезненности и удобство всех процедур, связанных с получением гемодиализной терапии, следует акцентировать внимание

на том, что добавить, что усовершенствование диализных технологий увеличило на десятилетия продолжительность жизни пациентов, что позволяет не только оценивать их физическое состояние, но и качество жизни. Повышение качества гемодиализной терапии реализуется посредством предоставления больным данной процедуры с помощью мобильных диализных центров в условиях высокогорья, труднодоступности, осложнений после COVID-19. Организация гемодиализной помощи с помощью передвижных диализных аппаратов будет способствовать повышению ее эффективности и доступности.

#### **Источники:**

1. Томилина Н.А., Андрусев А.М., Перегудова Н.Г., Шинкарев М.Б. Заместительная терапия терминальной хронической почечной недостаточности в Российской Федерации. Отчет по данным Общероссийского Регистра заместительной почечной терапии Российского диализного общества, Часть первая. Нефрология и диализ. 2017. 19(4):438-637.
2. Данные сайта [/http://www.rcrz.kz/index.php/ru/statistika-zdravookhraneniya-2](http://www.rcrz.kz/index.php/ru/statistika-zdravookhraneniya-2)
3. Нурсултанова Л.Н. Распространенность хронической болезни почек в Казахстане (обзор литературы) // Вестник КазНМУ. - 2021
4. Gaipov A., Issanov A., Kadyrzhanuly K., Galiyeva D., Khvan M., Aljofan M., Molnar M.Z., Kovesdy C.P. Epidemiology of dialysis-treated end-stage renal disease patients in Kazakhstan: data from nationwide large-scale registry 2014-2018 // BMC Nephrol. 2020. Vol.21 (1).P.407.
5. Земченков, А.Ю. Качество жизни пациентов с хронической почечной недостаточностью, корригируемой заместительной терапией [Текст] / [А.Ю. Земченков, С.В. Кондуров, С.Л. Гаврик и др.] // Нефрология и диализ. - 2019. - No 2 - 3. - С. 118-126.
6. Габуева, Л.А. Управление маркерами экономической эффективности деятельности при планировании медицинского бизнеса [Текст] / Л.А. Габуева // Здоровоохранение. - 2016. - No 5. - С. 37-45.

